Hawalah
Kajian Ilmu Ekonomi Syariah

Volume 4, Nomor 4, June 2026
pp. x-xx
E-ISSN: 2963-301X
DOI: https://doi.org/10.57096/hawalah.v4i4.85

Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Kerja Amanah terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah di Wilayah Ciayumajakuning

Ginna Novarianti Dwi Putri Pramesti[1], Diana Magfiroh[2], Nur Ela[3]
[1] Universitas Kuningan, Indonesia
[2] Institut Islam Kuningan, Indonesia
[3] UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon, Indonesia
Coresponding Author: ginnanovariyanti@gmail.com

Kata kunci:
Kepemimpinan Islami; Budaya Kerja Amanah; Kinerja Karyawan; Koperasi Syariah; Ciayumajakuning.

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Sekolah Tinggi Agama Islam Kuningan

Abstrak

Latar belakang: Koperasi syariah memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian masyarakat, tetapi menghadapi tantangan dalam menjaga kepercayaan anggota dan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah menjadi faktor penting dalam membangun integritas, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap prinsip syariah.
Tujuan: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah terhadap kinerja karyawan koperasi syariah di wilayah Ciayumajakuning, baik secara parsial maupun simultan.
Metode: Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain eksplanatori. Ukuran sampel minimum ditetapkan sebanyak 155 responden menggunakan metode inverse square root, dengan teknik proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dirancang untuk dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.
Temuan dan Implikasi: Hasil kajian menunjukkan bahwa penelitian terdahulu menghasilkan temuan yang belum konsisten mengenai pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi Islami lebih sering menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.
Kesimpulan: Penelitian ini mengembangkan budaya kerja amanah sebagai konstruk tersendiri yang mencakup kejujuran, tanggung jawab, kepatuhan syariah, keterpercayaan, dan kerahasiaan data anggota. Namun, hasil pengujian empiris terhadap ketiga hipotesis belum tersedia sehingga pengaruh kedua variabel terhadap kinerja karyawan belum dapat disimpulkan secara definitif.

Keywords:
Islamic Leadership; Trust Work Culture; Employee Performance; Sharia Cooperatives; Ciayumajakuning.

Abstract

Background: Sharia cooperatives have a strategic role in supporting the community's economy, but face challenges in maintaining member trust and improving employee performance. Islamic leadership and a culture of trustworthy work are important factors in building integrity, responsibility, and adherence to sharia principles.
Objective: This study aims to analyze the influence of Islamic leadership and trust work culture on the performance of sharia cooperative employees in the Ciayumajakuning area, both partially and simultaneously.
Methods: The study used a quantitative approach with survey methods and explanatory design. The minimum sample size was set as many as 155 respondents using the inverse square root method, using the proportionate stratified random sampling technique. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and designed to be analyzed using Partial

Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS 4.
Findings and Implications: The results of the study show that previous research has produced inconsistent findings regarding the influence of Islamic leadership on employee performance, while Islamic organizational culture more often shows positive and significant influences.
Conclusion: This study develops a trust work culture as a separate construct that includes honesty, responsibility, sharia compliance, trustworthiness, and confidentiality of member data. However, the results of empirical testing of the three hypotheses are not yet available, so the influence of the two variables on employee performance cannot be definitively concluded.

PENDAHULUAN

Koperasi syariah, termasuk Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) dan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), merupakan lembaga keuangan mikro syariah yang paling dekat dengan masyarakat akar rumput. Kementerian Koperasi menegaskan peran strategis BMT dalam menopang perekonomian nasional dan mengentaskan kemiskinan, di tengah jumlah penduduk miskin yang masih mencapai 25,22 juta orang per Maret 2024. Perhimpunan BMT Indonesia sendiri mencatat 351 BMT anggota dengan total aset Rp13,55 triliun dan 1.231 kantor layanan. Data tersebut menunjukkan bahwa koperasi syariah telah menjadi bagian penting dari ekosistem keuangan syariah nasional.

Namun, kepercayaan publik terhadap koperasi simpan pinjam sedang diuji. Delapan koperasi gagal bayar dengan nilai triliunan rupiah, termasuk satu KSPPS, dinilai telah mencoreng citra koperasi secara nasional (Republika, 2023). Pemerintah menyebut koperasi tersebut bermasalah karena praktik berkoperasi yang tidak benar dan dana simpanan yang digunakan di luar kepentingan anggota (Medcom.id, 2022). Kajian hukum juga mencatat bahwa risiko terbesar penyimpangan pada koperasi simpan pinjam terletak pada pengurusnya (Sosiawan & Suparnyo, 2024).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa persoalan utama koperasi tidak semata terletak pada modal atau produk, tetapi pada kualitas sumber daya manusia, yaitu cara pemimpin mengarahkan organisasi dan sejauh mana karyawan menjaga amanah dana anggota. Bagi koperasi syariah, persoalan ini lebih mendasar karena kepercayaan anggota bertumpu pada klaim kepatuhan terhadap nilai-nilai Islam. Rendahnya kinerja karyawan bahkan telah lama diidentifikasi sebagai salah satu penghambat kemajuan BMT (Anam, 2017).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam perspektif Islam, kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian target finansial, tetapi juga dari kepatuhan terhadap prinsip syariah dan kemaslahatan yang dihasilkan bagi anggota. Salah satu faktor yang diyakini menentukan kinerja tersebut adalah kepemimpinan Islami, yaitu proses memengaruhi bawahan yang bersumber pada keteladanan Rasulullah SAW dengan sifat *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*, serta prinsip *syura* (musyawarah) dan *'adl* (keadilan). Dalam kerangka ini, pemimpin diposisikan sebagai pelayan sekaligus pengemban amanah yang akan dimintai pertanggungjawaban, bukan sekadar pemegang otoritas.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah budaya kerja amanah, yaitu nilai, norma, dan kebiasaan kerja bersama yang menempatkan setiap tugas sebagai titipan yang wajib ditunaikan secara jujur, bertanggung jawab, dan dapat dipercaya. Landasan normatifnya antara lain terdapat dalam QS. An-Nisa ayat 58 tentang perintah menunaikan amanah kepada yang berhak dan QS. Al-Anfal ayat 27 tentang larangan mengkhianati amanah. Studi kasus pada BMT UGT Nusantara Cabang Mojo Kediri menemukan bahwa budaya kerja amanah membuat karyawan mampu menjaga likuiditas lembaga dan tidak terjadi pelanggaran syariah (Basyari, 2023) . Secara teoretis, pemimpin yang Islami berperan sebagai teladan dan penggerak nilai, sedangkan budaya kerja amanah merupakan wujud nilai tersebut dalam perilaku kolektif sehari-hari.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu tentang pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan koperasi syariah menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sebagian penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan, misalnya pada KSPPS DMU Jatim Pasuruan dengan 95 karyawan (Nabila et al., n.d.) . dan pada KSPS BMT UGT Sidogiri Cabang Situbondo (Rahman, 2019), sementara studi pada BMT di Kota Semarang menemukan bahwa kepemimpinan Islami berperan melalui keterikatan karyawan (Anisah, 2026) . Sebaliknya, penelitian pada BMT di Kabupaten Demak menemukan bahwa kepemimpinan Islam tidak berpengaruh signifikan secara parsial (Anam, 2017) . Temuan serupa diperoleh pada BMT Hasanah Ponorogo, di mana kepemimpinan Islam hanya berpengaruh melalui motivasi kerja (Mukaromah, 2022) , pada KSPPS Bina Syariah Ummah Jawa Timur (Wardani & Lestari, 2025) , dan pada kinerja Dewan Pengawas Syariah KSPPS BMT di Daerah Istimewa Yogyakarta (Abdurrahman, 2023). Inkonsistensi ini merupakan *evidence gap* yang menandakan adanya faktor lain yang menentukan kapan kepemimpinan Islami menjadi efektif.

Penelitian yang menguji kepemimpinan Islami dan budaya Islami secara bersamaan memberikan petunjuk mengenai faktor tersebut. Penelitian pada BSI KC Sigli dengan 40 karyawan menemukan bahwa budaya organisasi Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan (Zahara et al., 2026) . Temuan serupa diperoleh pada Rumah Sakit Islam Siti Hajar Mataram, di mana budaya organisasi Islami berpengaruh signifikan, sementara kepemimpinan Islami tidak signifikan dan budaya tidak memoderasi hubungan keduanya (Aswadi et al., 2017) . Pada koperasi syariah, kepemimpinan Islami dan budaya organisasi sama-sama ditemukan berpengaruh (Rahman, 2019) . Sebaliknya, penelitian pada RSI Assyifa Sukabumi menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan dan kepemimpinan Islami bekerja melalui motivasi serta kepuasan kerja (Hakiki, 2025) . Pola ini menyiratkan bahwa nilai Islam lebih berdampak pada kinerja ketika telah menjadi budaya bersama, bukan hanya ketika ditampilkan oleh pemimpin. Oleh karena itu, penelitian ini menduga bahwa budaya kerja amanah merupakan faktor yang menentukan efektivitas kepemimpinan Islami.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian-penelitian tersebut, yaitu menempatkan kinerja karyawan lembaga keuangan syariah sebagai variabel terikat, berangkat dari asumsi bahwa nilai Islam dalam kepemimpinan dan budaya kerja menentukan kinerja, serta menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner. Perbedaannya terletak pada konstruk budaya yang diuji, objek, cakupan sampel, dan lokasi penelitian. Studi terdahulu menggunakan budaya organisasi umum, budaya Islami umum, atau etika kerja individual,

sedangkan penelitian ini menggunakan budaya kerja amanah. Dua studi dengan struktur variabel yang paling mirip dilakukan pada bank syariah dan rumah sakit, sedangkan penelitian ini dilakukan pada koperasi syariah. Sebagian besar studi terdahulu juga hanya meneliti satu kantor atau cabang, sedangkan penelitian ini mengambil sampel lintas koperasi syariah di wilayah Ciayumajakuning.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan celah penelitian (research gap). Zahara et al. (2026) meneliti pengaruh kepemimpinan Islami dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BSI KC Sigli, Aceh, dengan melibatkan 40 karyawan dan menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Namun, kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada kajian mengenai kepemimpinan Islami, budaya organisasi, dan kinerja. Perbedaannya terdapat pada objek penelitian, yaitu bank syariah, serta fokus budaya organisasi yang masih bersifat umum, sedangkan penelitian ini lebih menekankan konteks budaya amanah dan karakteristik objek yang diteliti.

Selanjutnya, Basyari (2023) meneliti budaya kerja amanah pada BMT UGT Nusantara Cabang Mojo, Kediri, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja amanah berperan dalam menjaga likuiditas lembaga dan mencegah pelanggaran terhadap prinsip syariah. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada pembahasan nilai amanah dalam lingkungan kerja lembaga keuangan syariah. Adapun perbedaannya terletak pada pendekatan penelitian dan fokus kajian. Basyari (2023) menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami penerapan budaya kerja amanah dan tidak menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja secara statistik. Sementara itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji hubungan antarvariabel secara lebih terukur sesuai dengan model penelitian yang digunakan. Kedua penelitian tersebut menunjukkan pentingnya nilai-nilai Islami dalam organisasi, sekaligus memberikan ruang bagi penelitian lebih lanjut mengenai peran kepemimpinan Islami dan budaya amanah terhadap kinerja pada konteks organisasi yang berbeda (Aswadima & Lubis, 2025) .

Sebagian besar studi kuantitatif mengukur nilai Islam dalam organisasi melalui konstruk yang luas, seperti budaya organisasi Islami atau etos kerja Islami, sebagaimana dilakukan pada BPRS Al-Washliyah Krakatau Medan (Aswadi et al., 2017) . Padahal, nilai amanah merupakan nilai yang paling relevan dengan pengelolaan dana anggota koperasi. Sejauh ini, nilai amanah baru dikaji secara kualitatif, misalnya pada BMT UGT Nusantara (Basyari, 2023; Perwirasari & Nilasari, 2026) dan Pegadaian Syariah Karawang (Sudirman et al., 2025) . Dengan demikian, budaya kerja amanah belum dioperasionalkan sebagai variabel tersendiri yang dapat diukur dan diuji secara empiris.

Celah ketiga bersifat kontekstual. Studi kuantitatif tentang kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan koperasi syariah sebagian besar dilakukan di Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Di wilayah Ciayumajakuning (Cirebon, Indramayu, Majalengka, dan Kuningan), penelitian tentang kinerja karyawan koperasi syariah umumnya masih berupa

studi pada satu lembaga, seperti analisis kualitatif di Koperasi Syariah Harapan Sejahtera IAIN Syekh Nurjati Cirebon (Syahidaniyah, 2024) dan kajian pada KSPPS Perambabulan Cirebon (Vaniya, 2026) . Belum ditemukan penelitian lintas koperasi syariah di empat daerah tersebut yang menguji kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah secara bersamaan.

Berangkat dari celah tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian budaya kerja amanah sebagai konstruk tersendiri yang dipisahkan dari konsep budaya organisasi Islami yang bersifat umum. Budaya kerja amanah diukur sebagai variabel kuantitatif dengan indikator yang mencakup kejujuran dalam pencatatan, tanggung jawab atas dana anggota, kepatuhan terhadap prosedur syariah, dan keterpercayaan dalam pelayanan. Selain itu, penelitian ini menguji kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah dalam satu model, sehingga hasilnya diharapkan dapat menjelaskan mengapa temuan tentang kepemimpinan Islami selama ini tidak konsisten.

Kebaruan penelitian ini juga terletak pada konteks dan waktunya. Data dikumpulkan dari berbagai koperasi syariah di empat daerah Ciayumajakuning, bukan dari satu lembaga, pada kawasan yang memiliki basis pesantren yang kuat sehingga relevan untuk menguji apakah nilai religius lokal benar-benar terwujud dalam kinerja. Penelitian ini juga dilakukan setelah krisis kepercayaan akibat kasus koperasi gagal bayar, ketika amanah menjadi isu sentral dalam tata kelola koperasi. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia syariah dengan konstruk budaya kerja amanah yang teruji secara empiris, memberikan bukti baru dalam perdebatan tentang efektivitas kepemimpinan Islami, serta menyediakan instrumen pengukuran budaya kerja amanah yang dapat digunakan oleh peneliti berikutnya.

Penelitian ini penting karena kinerja dan integritas karyawan menentukan kemampuan koperasi syariah dalam menjaga kepercayaan anggota di tengah krisis kepercayaan terhadap koperasi simpan pinjam. Bagi pengelola koperasi syariah, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar empiris dalam memilih dan membina pemimpin serta merancang program internalisasi nilai amanah yang terukur, bukan sekadar slogan. Bagi dinas koperasi di wilayah Ciayumajakuning, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam pembinaan sumber daya manusia dan tata kelola koperasi, sebagai pelengkap pengawasan eksternal yang selama ini dinilai lemah. Bagi anggota dan masyarakat, koperasi syariah dengan budaya amanah yang kuat akan menurunkan risiko penyalahgunaan dana dan memperkuat perlindungan anggota.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan koperasi syariah di wilayah Ciayumajakuning, menganalisis pengaruh budaya kerja amanah terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah secara simultan terhadap kinerja karyawan koperasi syariah di wilayah tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2020) . Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan Islami (X1) dan budaya kerja amanah (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara parsial maupun

simultan, serta karena temuan penelitian terdahulu yang tidak konsisten perlu diuji kembali melalui data yang terukur. Penelitian dilaksanakan pada koperasi syariah, yaitu Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) dan BMT berbadan hukum koperasi, yang beroperasi di wilayah Ciayumajakuning, meliputi Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Majalengka, dan Kabupaten Kuningan, pada tahun 2026.

Kerangka berpikir penelitian ini bertolak dari landasan teoretis bahwa pemimpin yang memiliki sifat *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* serta menjalankan prinsip *syura* dan *'adl* akan mendorong karyawan bekerja lebih baik , sedangkan nilai bersama yang telah melembaga dalam organisasi akan membentuk perilaku kerja anggotanya (Schein, 2010). Dalam konteks koperasi syariah, nilai bersama yang paling relevan adalah amanah, karena karyawan mengelola dana titipan anggota. Berdasarkan kerangka tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: H1, kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; H2, budaya kerja amanah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan H3, kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi syariah di wilayah Ciayumajakuning.

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari karyawan koperasi syariah melalui kuesioner, berupa persepsi responden terhadap kepemimpinan Islami, budaya kerja amanah, dan kinerja karyawan. Data sekunder diperoleh dari Dinas Koperasi dan UKM di wilayah Ciayumajakuning berupa daftar koperasi syariah aktif dan jumlah karyawannya, laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) koperasi sampel, serta jurnal, buku, dan publikasi lain yang relevan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap koperasi syariah aktif di wilayah Ciayumajakuning. Jumlah populasi ditetapkan berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM setempat. Ukuran sampel minimum ditentukan dengan metode *inverse square root* yang dianjurkan untuk analisis PLS-SEM, yaitu sebanyak 155 responden untuk mendeteksi koefisien jalur minimum sebesar 0,20 pada tingkat signifikansi 5% (Kock & Hadaya, 2018) . Sampel diambil dengan teknik *proportionate stratified random sampling*, yaitu sampel dibagi secara proporsional menurut jumlah karyawan di setiap daerah, kemudian responden dipilih secara acak. Kriteria responden adalah karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun dan bekerja di bawah supervisi langsung seorang pimpinan, sehingga mampu menilai kepemimpinan atasannya.

Teknik pengumpulan data utama adalah kuesioner tertutup yang disebarkan secara langsung dan daring melalui Google Form. Setiap pernyataan diukur dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Sebelum disebarkan, instrumen diuji coba kepada 30 karyawan koperasi syariah di luar sampel untuk memastikan setiap butir mudah dipahami serta valid dan reliabel. Data pendukung dikumpulkan melalui wawancara pendahuluan dengan pimpinan koperasi untuk memahami konteks lapangan dan melalui dokumentasi terhadap data sekunder.

Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk penelitian yang bertujuan memprediksi dan menjelaskan variabel dependen, mampu

menguji konstruk baru seperti budaya kerja amanah, dan tidak mensyaratkan data berdistribusi normal (Hair & Alamer, 2022) . Sebelum analisis utama, dilakukan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan kecenderungan jawaban setiap variabel. Potensi *common method bias* diperiksa dengan *full collinearity assessment*, dengan ketentuan nilai VIF seluruh konstruk kurang dari 3,3 (Kock, 2015).

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas konvergen dinyatakan terpenuhi apabila nilai *outer loading* setiap indikator minimal 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,50. Validitas diskriminan diuji dengan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan batas kurang dari 0,90 (Henseler et al., 2015) . Reliabilitas dinyatakan terpenuhi apabila nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* minimal 0,70 (Hair & Alamer, 2022) .

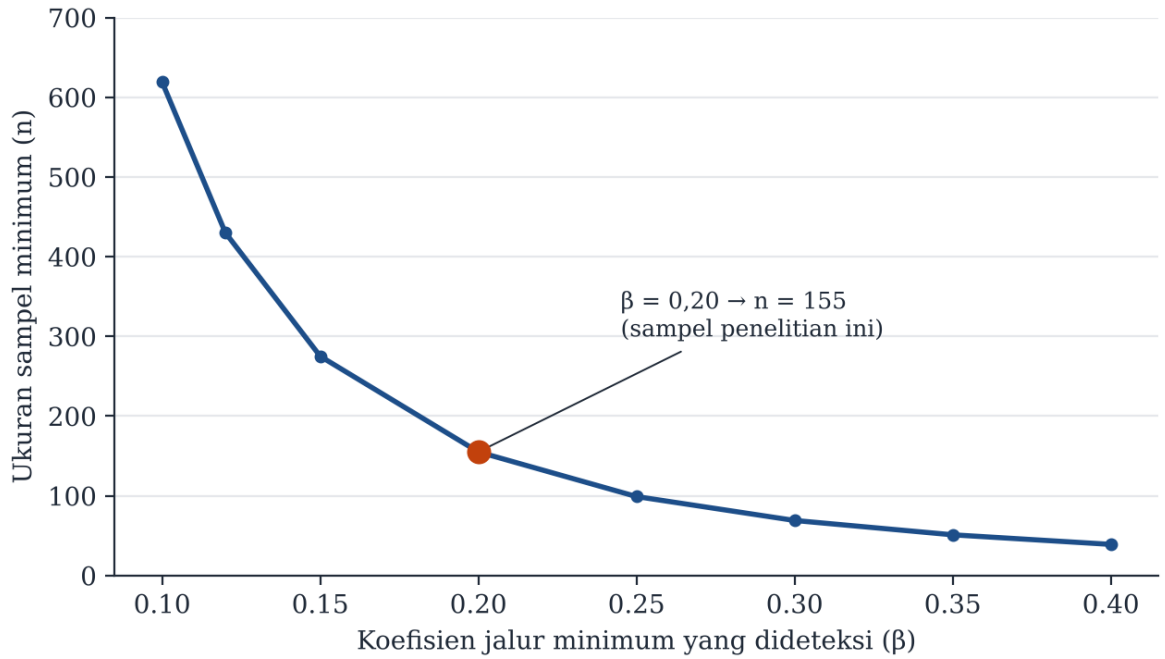
Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan memeriksa multikolinearitas antarkonstruk melalui nilai VIF kurang dari 5, koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah dalam menjelaskan kinerja karyawan, *effect size* (f^2) untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel, serta *predictive relevance* (Q^2) melalui prosedur PLSpredict (Hair & Alamer, 2022) . Pengujian hipotesis H1 dan H2 dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* sebanyak 5.000 subsampel, dengan kriteria hipotesis diterima apabila nilai t-statistik lebih dari 1,96 atau nilai p kurang dari 0,05 dan arah koefisien jalur positif. Pengujian hipotesis H3 dilakukan dengan uji F yang dihitung dari nilai R^2 model, dengan rumus $F = (R^2/k) / [(1 - R^2)/(n - k - 1)]$, di mana k adalah jumlah variabel independen dan n adalah jumlah sampel; hipotesis diterima apabila nilai F hitung lebih besar dari F tabel pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL PENELITIAN

Kelayakan Sampel dan Kesiapan Instrumen untuk Analisis PLS-SEM

Pengukuran kinerja berbasis penilaian diri memiliki risiko bias persepsi dan common method bias. Penilaian atasan atau indikator objektif seperti kualitas laporan RAT dan rasio pembiayaan bermasalah dapat dipertimbangkan sebagai sumber triangulasi apabila data tersebut benar-benar tersedia. Penelitian ini menetapkan ukuran sampel minimum sebanyak 155 responden dengan metode inverse square root yang dianjurkan untuk analisis PLS-SEM. Metode tersebut menghubungkan ukuran sampel dengan besaran koefisien jalur yang ingin dideteksi, sehingga angka 155 hanya berlaku untuk koefisien jalur minimum sebesar 0,20 pada tingkat signifikansi 5 persen. Untuk memastikan logika tersebut, nilai minimum dihitung ulang menggunakan konstanta 2,486 yang berlaku untuk tingkat signifikansi 5 persen dengan daya uji 80 persen, dan hasilnya menghasilkan angka yang sama, yakni 155. Gambar 4.1 memperlihatkan bahwa kebutuhan sampel meningkat tajam ketika koefisien yang dicari semakin kecil, misalnya dari 69 responden pada $\beta = 0,30$ menjadi 619 responden pada $\beta = 0,10$. Dengan demikian, desain sampel penelitian ini paling sensitif terhadap jalur yang lemah, sehingga temuan tidak signifikan pada jalur dengan koefisien di bawah 0,20 perlu dibaca dengan kehati-hatian. Sampel dipilih melalui proportionate stratified random sampling sehingga proporsi karyawan di Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Majalengka, dan Kabupaten Kuningan tercermin dalam data. Kesiapan instrumen

juga diperkuat oleh uji coba kepada 30 karyawan di luar sampel, yang menjadi dasar untuk memastikan setiap butir mudah dipahami sebelum penyebaran utama.



Gambar 1. Ukuran sampel minimum menurut koefisien jalur yang dideteksi (α = 0,05; daya uji 80 persen)

Sumber: perhitungan ulang dengan rumus inverse square root (konstanta 2,486) sesuai metode penelitian.

Model yang dirumuskan saat ini mengestimasi pengaruh langsung kedua prediktor. Dugaan bahwa budaya amanah menentukan efektivitas kepemimpinan memerlukan pengujian interaksi moderasi atau jalur mediasi yang berbeda dari model aditif; pengujian tersebut belum dapat diklaim telah dilakukan. Karena seluruh data bersumber dari persepsi responden dalam satu kuesioner, risiko common method bias menjadi perhatian utama yang diuji melalui full collinearity assessment. Ambang batas VIF di bawah 3,3 menjadi kriteria untuk menyatakan bahwa bias metode tidak mengancam validitas hubungan antarkonstruk. Kriteria tersebut melengkapi pengujian validitas konvergen melalui outer loading minimal 0,70 dan Average Variance Extracted minimal 0,50. Validitas diskriminan diuji dengan HTMT di bawah 0,90, yang penting karena budaya kerja amanah diposisikan sebagai konstruk baru yang terpisah dari budaya organisasi Islami yang bersifat umum. Reliabilitas diukur melalui Cronbach's alpha dan composite reliability dengan batas minimal 0,70. Tabel 4.1 merangkum seluruh ambang batas tersebut beserta fungsinya dalam interpretasi agar setiap langkah evaluasi model dapat ditelusuri. Pemenuhan kriteria ini menjadi prasyarat sebelum koefisien jalur dapat ditafsirkan secara substantif.

Tabel 1. Kriteria evaluasi model dan ambang batas yang digunakan

Aspek	**Uji**	**Ambang batas**	**Fungsi dalam interpretasi**
Common method bias	VIF full collinearity	< 3,3	Memastikan bias respon tunggal tidak mendominasi
Validitas konvergen indikator	Outer loading	≥ 0,70	Indikator layak mewakili konstruknya
Validitas konvergen konstruk	AVE	≥ 0,50	Varians konstruk dijelaskan oleh indikatornya
Validitas diskriminan	HTMT	< 0,90	Konstruk berbeda satu sama lain
Reliabilitas	Cronbach's alpha dan CR	≥ 0,70	Konsistensi internal indikator
Multikolinearitas	VIF inner model	< 5	Koefisien jalur tidak bias oleh korelasi antarprediktor
Besaran efek	f^2	0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar	Kontribusi relatif tiap prediktor
Relevansi prediktif	Q^2 (PLSpredict)	> 0	Model mampu memprediksi data di luar estimasi
Signifikansi hipotesis	t-statistik dan p-value	t > 1,96; p < 0,05; β positif	Penerimaan H1 dan H2

Sumber: diolah dari metode penelitian dalam naskah (2026).

Kriteria responden berupa karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun dan berada di bawah supervisi langsung seorang pimpinan. Syarat ini memastikan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai perilaku kepemimpinan atasannya. Dalam konteks koperasi syariah yang sering memiliki struktur kerja kecil, pengalaman supervisi langsung menjadi sumber penilaian yang paling dekat dengan praktik sehari-hari. Namun, kriteria tersebut juga berarti bahwa karyawan baru dan staf yang tidak bekerja di bawah atasan langsung tidak terwakili dalam estimasi. Persepsi kepemimpinan yang diukur merupakan penilaian subjektif, sehingga hasil analisis mencerminkan bagaimana kepemimpinan dirasakan, bukan semata perilaku yang dicatat secara objektif. Kondisi ini sejalan dengan karakter penelitian survei yang menempatkan persepsi sebagai dasar pengukuran pada variabel kepemimpinan dan budaya kerja. Oleh karena itu, temuan pada bagian berikutnya perlu dibaca sebagai temuan tentang persepsi karyawan terhadap pemimpin dan budaya kerja, bukan sebagai ukuran objektif kualitas kepemimpinan. Sampai data responden dan keluaran analisis tersedia, jumlah respons aktual per wilayah, karakteristik responden, statistik deskriptif, loading, AVE, reliabilitas, HTMT, VIF, koefisien jalur, interval kepercayaan bootstrap, R^2, f^2, Q^2, dan pengujian bias metode belum dapat dilaporkan sebagai hasil penelitian.

Populasi penelitian ditetapkan berdasarkan data Dinas Koperasi dan UKM setempat mengenai koperasi syariah aktif beserta jumlah karyawannya. Ketergantungan pada data dinas membuat jumlah populasi bergantung pada kelengkapan pendataan koperasi di tiap kabupaten dan kota. Pembagian sampel secara proporsional menjamin bahwa wilayah dengan jumlah karyawan lebih besar memberi bobot yang lebih besar pada hasil. Pendekatan ini penting karena empat daerah di Ciayumajakuning dapat memiliki karakter koperasi yang berbeda dari sisi ukuran dan jumlah kantor layanan. Dengan strategi tersebut, sebaran responden dapat dibaca sebagai representasi wilayah, meskipun belum tentu merepresentasikan seluruh koperasi syariah di Indonesia. Dokumen Rapat Anggota Tahunan dari koperasi sampel juga digunakan sebagai data pendukung untuk memahami kondisi kelembagaan di luar persepsi responden. Kombinasi data primer dan sekunder ini memperkuat konteks interpretasi, terutama untuk menjelaskan mengapa temuan tentang kepemimpinan dan budaya dapat berbeda antarwilayah.

Kepemimpinan Islami sebagai Prediktor Kinerja Karyawan (H1)

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengujiannya dilakukan melalui koefisien jalur X1 ke Y dengan prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 subsampel. Hipotesis ini diterima apabila t-statistik melampaui 1,96 atau p-value kurang dari 0,05 dan koefisien jalur bertanda positif. Tabel 4.2 menyajikan kerangka keputusan tersebut bersama seluruh hipotesis, dengan kolom estimasi yang akan diisi setelah keluaran SmartPLS diperoleh. Kerangka ini memisahkan dengan tegas antara aturan keputusan dan angka hasil, sehingga penerimaan atau penolakan H1 bergantung pada kriteria yang telah ditetapkan sebelum analisis. Dalam logika teoretis, pemimpin yang jujur, dapat dipercaya, komunikatif, dan adil diharapkan menggerakkan karyawan melalui keteladanan. Namun, teori tersebut hanya menjelaskan arah hubungan, sedangkan kekuatan pengaruhnya harus dibuktikan melalui data empiris dari koperasi di Ciayumajakuning. Karena itu, pembahasan H1 bertumpu pada dua hal sekaligus, yakni signifikansi statistik dan konsistensi arah koefisien dengan dasar teori.

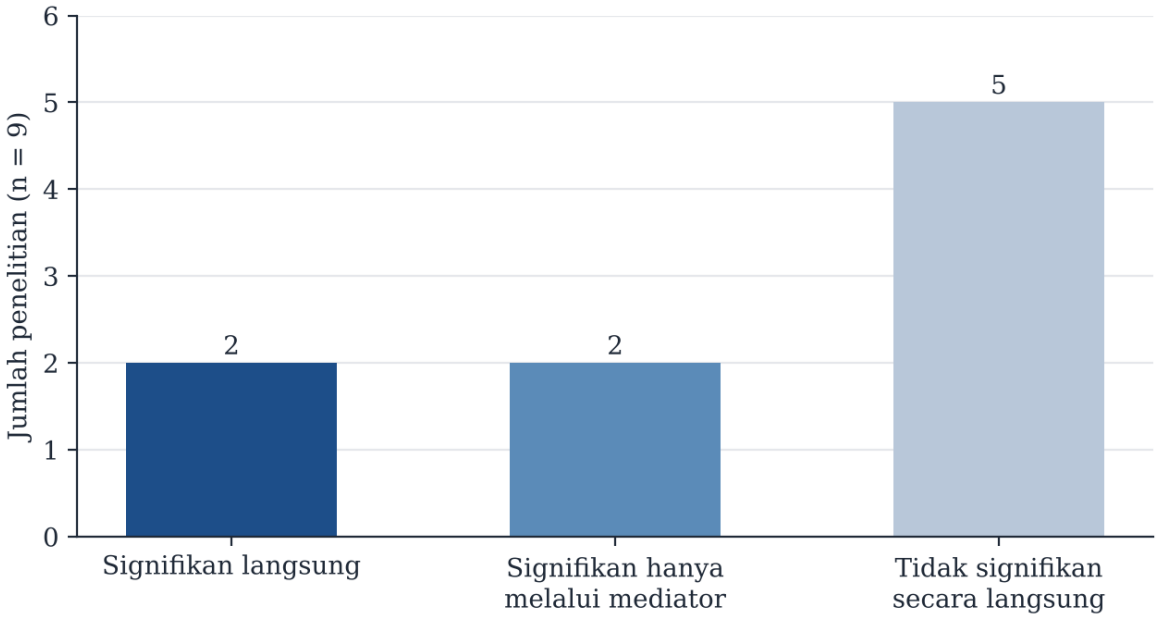
Tabel 2. Kerangka keputusan pengujian hipotesis

Hipotesis	Jalur	Kriteria penerimaan	β	t	p	Keputusan
H1	X1 → Y	t > 1,96; p < 0,05; β positif	*[isi]*	*[isi]*	*[isi]*	*[isi]*
H2	X2 → Y	t > 1,96; p < 0,05; β positif	*[isi]*	*[isi]*	*[isi]*	*[isi]*
H3	X1, X2 → Y (uji F)	F hitung > F tabel (≈ 3,06; df 2 dan 152); R^2 = [isi]; F hitung = [isi]	–	–	–	*[isi]*

Sumber: diolah dari metode penelitian

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dari sembilan studi kuantitatif yang menguji kepemimpinan Islami, hanya dua studi yang menemukan pengaruh langsung yang signifikan. Dua studi lain menemukan pengaruh yang signifikan hanya setelah melalui variabel perantara, yaitu motivasi kerja dan keterikatan karyawan. Lima studi sisanya tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sebagaimana tampak pada Grafik 4.1.

Pola ini menunjukkan bahwa mayoritas bukti yang tersedia mengarah pada pengaruh tidak langsung atau pengaruh langsung yang lemah. Dengan komposisi tersebut, H1 dalam penelitian ini memiliki peluang diterima hanya jika pengaruh langsung kepemimpinan cukup kuat untuk melampaui ambang signifikansi pada sampel 155 responden. Pertimbangan ini penting karena sampel minimum hanya cukup untuk mendeteksi koefisien sekitar 0,20, sehingga jalur yang lebih kecil dari itu berisiko tidak terdeteksi. Dengan demikian, hasil H1 perlu dibaca dalam kerangka bahwa temuan sebelumnya memang terbagi antara pengaruh langsung dan pengaruh melalui perantara.



Gambar 1. Distribusi temuan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja pada sembilan penelitian kuantitatif terdahulu
Sumber: diolah dari Tinjauan Penelitian Terdahulu dalam naskah (2026).

Penelitian ini tidak memasukkan motivasi atau keterikatan kerja sebagai variabel mediasi, sehingga jalur tidak langsung tidak dapat diuji di sini. Akibatnya, apabila H1 ditolak, hasil tersebut tidak otomatis berarti kepemimpinan Islami tidak bermakna, karena pengaruhnya bisa saja terjadi melalui mekanisme yang tidak diukur. Sebaliknya, apabila H1 diterima, temuan tersebut akan memperkuat klaim bahwa keteladanan pemimpin langsung terasa dalam kinerja karyawan koperasi. Kedua kemungkinan ini menuntut kehati-hatian dalam menempatkan kepemimpinan Islami sebagai faktor tunggal yang menentukan kinerja. Model yang hanya memuat kepemimpinan dan budaya tanpa mediator berisiko menyederhanakan proses yang sebenarnya lebih berlapis. Penelitian terdahulu pada BMT dan rumah sakit memperlihatkan bahwa variabel perantara seperti motivasi dan kepuasan kerja sering menjadi penjelas utama hubungan tersebut. Oleh sebab itu, pembahasan H1 perlu ditutup dengan catatan bahwa kepemimpinan Islami adalah salah satu jalur menuju kinerja, bukan satu-satunya jalur.

Dalam kerangka teoretis penelitian, kepemimpinan Islami dirumuskan melalui enam sifat dan prinsip, yaitu siddiq, amanah, tabligh, fathanah, syura, dan 'adl. Keenam prinsip ini diukur

sebagai indikator persepsi karyawan terhadap cara atasan langsung mengarahkan mereka. Ketika indikator-indikator tersebut dirasakan konsisten oleh karyawan, kepemimpinan diharapkan menjadi sumber kepercayaan terhadap organisasi. Kepercayaan semacam ini penting bagi koperasi karena anggota menitipkan dana kepada karyawan dan pengurus yang dinilai berintegritas. Apabila hubungan kepemimpinan dengan kinerja terbukti kuat, pembinaan pemimpin menjadi strategi yang dapat langsung dijalankan oleh koperasi. Sebaliknya, apabila hubungan tersebut lemah, koperasi perlu memeriksa apakah nilai kepemimpinan belum diterjemahkan menjadi praktik kerja yang terukur. Dengan demikian, hasil H1 tidak hanya menjawab pertanyaan akademik, tetapi juga menentukan arah program pengembangan sumber daya manusia di lembaga.

Budaya Kerja Amanah dan Kinerja Karyawan (H2)

Budaya kerja amanah merupakan konstruk yang dibangun khusus dalam penelitian ini dan dipisahkan dari budaya organisasi Islami yang bersifat umum. Konstruk ini terdiri atas lima indikator, yaitu kejujuran dalam pencatatan, tanggung jawab atas dana anggota, kepatuhan pada prosedur syariah, keterpercayaan dalam pelayanan, dan kerahasiaan data anggota. Pemisahan ini dianggap penting karena nilai amanah paling dekat dengan risiko utama koperasi simpan pinjam, yaitu penyalahgunaan dana simpanan anggota. Pengukuran kuantitatif terhadap nilai tersebut belum banyak dilakukan, karena studi yang ada cenderung bersifat kualitatif. Dengan demikian, H2 menguji apakah nilai yang selama ini dibicarakan secara normatif benar-benar berkaitan dengan kinerja yang terukur. Hipotesis ini diterima apabila koefisien jalur X2 ke Y positif dan signifikan dengan kriteria yang sama seperti H1. Oleh karena itu, pembahasan H2 menjadi inti dari kebaruan penelitian, meskipun hasil konkretnya masih menunggu keluaran analisis.

Dalam penelitian terdahulu yang menguji budaya organisasi, empat dari lima studi kuantitatif menemukan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Satu studi pada rumah sakit Islam di Sukabumi tidak menemukan pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan memposisikannya sebagai mediator. Pola ini menunjukkan bahwa budaya lebih sering berpengaruh dibanding kepemimpinan pada penelitian sejenis. Namun, sebagian besar studi tersebut menggunakan budaya organisasi Islami yang luas, bukan budaya kerja amanah yang lebih spesifik. Perbedaan konstruk ini membuat temuan terdahulu tidak sepenuhnya dapat disamakan dengan hasil H2. Apabila H2 diterima, hal itu akan menunjukkan bahwa nilai amanah yang spesifik memiliki daya penjelas tersendiri dibanding budaya Islami umum. Apabila H2 ditolak, kemungkinan penjelasannya adalah nilai amanah sudah dianggap sebagai standar minimum yang tidak lagi membedakan kinerja antarkaryawan.

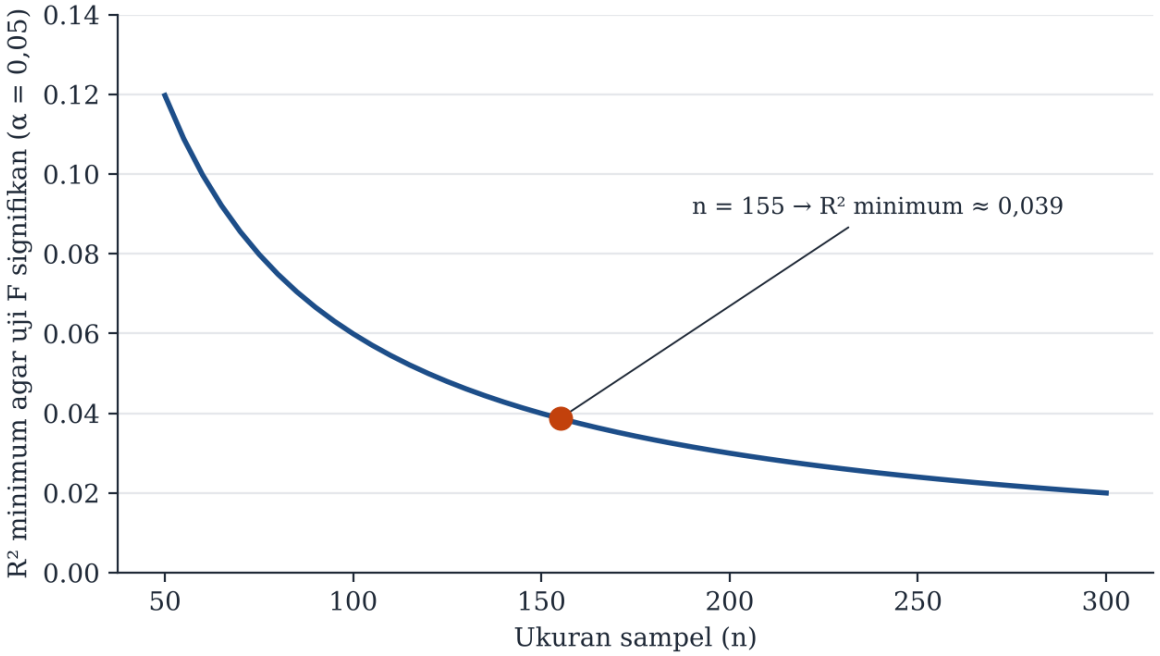
Dugaan utama penelitian adalah bahwa budaya kerja amanah menentukan efektivitas kepemimpinan Islami. Dugaan ini berarti kepemimpinan yang baik belum cukup jika nilai amanah belum menjadi kebiasaan kolektif dalam organisasi. Jika H2 diterima sementara H1 tidak, pola tersebut akan mendukung argumen bahwa nilai bersama lebih menentukan daripada sosok pemimpin. Sebaliknya, jika keduanya diterima, kepemimpinan dan budaya bekerja sebagai dua sumber pengaruh yang saling melengkapi. Kedua skenario ini dapat dibedakan melalui koefisien jalur masing-masing dan kontribusi relatif yang tercermin dari nilai f^2.

Perbandingan f^2 menjadi penting karena dua prediktor dengan tingkat signifikansi serupa dapat memiliki kontribusi yang sangat berbeda. Karena itu, interpretasi H2 perlu selalu dibandingkan dengan H1 agar budaya tidak dinilai terpisah dari kepemimpinan.

Dalam kerangka teoretis, nilai bersama yang melembaga dalam organisasi diyakini membentuk perilaku kerja anggotanya. Di koperasi syariah, rutinitas seperti pencatatan transaksi, verifikasi dokumen, dan pelaporan Rapat Anggota Tahunan menjadi wadah bagi nilai amanah. Karyawan yang terbiasa menjalankan prosedur tersebut diharapkan menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dan dapat dipercaya. Hal ini sejalan dengan temuan studi kualitatif pada BMT yang menyebut budaya kerja amanah membantu menjaga likuiditas dan mencegah pelanggaran syariah. Namun, temuan kualitatif belum mengukur besarnya pengaruh, sehingga pengujian kuantitatif H2 menjadi langkah lanjutan yang diperlukan. Indikator kepatuhan syariah dalam variabel kinerja juga menunjukkan bahwa kinerja di sini tidak diukur semata dari hasil finansial. Dengan demikian, dukungan terhadap H2 akan memberi bukti bahwa kinerja koperasi syariah dapat ditingkatkan melalui pembentukan kebiasaan kerja, bukan hanya melalui target.

Pengaruh Simultan dan Kekuatan Penjelasan Model (H3)

Hipotesis ketiga diuji melalui uji F yang dihitung dari nilai R^2 dengan rumus $F = (R^2/k) / [(1 - R^2)/(n - k - 1)]$. Dengan $k = 2$ dan $n = 155$, derajat bebas penyebut adalah 152, dan nilai F tabel pada tingkat signifikansi 5 persen sekitar 3,06. Rumus ini menunjukkan bahwa uji simultan pada dasarnya menguji apakah kedua prediktor bersama-sama menjelaskan varians kinerja di atas nol. Gambar 4.2 memperlihatkan bahwa dengan 155 responden, R^2 hanya perlu mencapai sekitar 0,039 agar uji F signifikan. Ambang tersebut sangat rendah sehingga signifikansi simultan relatif mudah dicapai dan tidak otomatis menunjukkan kekuatan penjelasan yang memadai. Oleh karena itu, penerimaan H3 perlu dibaca bersama besarnya R^2 yang sesungguhnya, bukan hanya dari status signifikannya. Pembahasan H3 karenanya berfokus pada seberapa besar kedua prediktor menjelaskan kinerja, bukan sekadar apakah keduanya berpengaruh.



Gambar 2. R^2 minimum yang diperlukan agar uji F simultan signifikan pada $\alpha = 0,05$, menurut ukuran sampel

Sumber: Perhitungan Ulang dari Rumus Uji F pada Metode Penelitian dengan K = 2 Prediktor.

Nilai R^2 kinerja karyawan menunjukkan proporsi varians kinerja yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah secara bersama. Sisa varians yang tidak terjelaskan merupakan ruang bagi faktor lain yang tidak diukur, seperti motivasi, kompensasi, beban kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu pada beberapa lembaga memasukkan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel tambahan, yang menunjukkan bahwa ruang tersebut memang cukup besar. Nilai f^2 untuk masing-masing prediktor memperjelas kontribusi relatif, karena R^2 model tidak menunjukkan prediktor mana yang paling berperan. Q^2 dari PLSpredict menilai apakah model mampu memprediksi kinerja pada data di luar estimasi, yang lebih relevan bagi pengelola koperasi dibanding sekadar signifikansi. Kombinasi R^2, f^2, dan Q^2 menjadi dasar untuk menilai apakah model layak dipakai sebagai acuan pembinaan karyawan. Tabel 4.2 mencantumkan kolom estimasi untuk hipotesis tersebut agar pembaca dapat membandingkan kekuatan tiap jalur secara langsung.

Pada sampel 155 responden, korelasi bivariat sekitar 0,16 sudah cukup untuk mencapai signifikansi dua sisi pada tingkat 5 persen. Batas ini menunjukkan bahwa sampel penelitian cukup sensitif untuk mendeteksi hubungan yang tergolong lemah sekalipun. Namun, sensitivitas tersebut juga berarti bahwa hubungan yang sangat kecil dapat lolos sebagai signifikan tanpa memiliki makna praktis yang berarti. Dengan demikian, signifikansi statistik perlu dilengkapi penilaian ukuran efek agar tidak menimbulkan kesan bahwa setiap jalur signifikan adalah jalur yang penting. Pada koefisien jalur sebesar 0,20, sampel ini tepat memenuhi kebutuhan minimum sehingga kekuatan uji berada pada batas yang memadai. Di bawah angka tersebut, jalur yang tidak signifikan belum tentu tidak ada, melainkan bisa jadi

terlalu kecil untuk terdeteksi dengan sampel ini. Karena itu, keputusan terhadap H1 dan H2 perlu dibaca bersama besaran koefisien dan interval kepercayaan bootstrap, bukan hanya status penerimaannya.

Jika H3 diterima dengan R^2 yang besar, koperasi memperoleh dasar bahwa paket pembinaan yang menggabungkan kepemimpinan dan budaya dapat menjelaskan kinerja secara lebih menyeluruh. Jika H3 diterima tetapi R^2 kecil, pembinaan kepemimpinan dan budaya tetap relevan, namun keduanya bukan satu-satunya penentu kinerja. Pengelola perlu memahami bahwa signifikansi simultan tidak sama dengan kemampuan memprediksi kinerja setiap individu karyawan. Model ini lebih tepat digunakan untuk memahami pola kelembagaan daripada untuk menilai kinerja seorang karyawan. Prinsip tersebut menjaga agar hasil penelitian tidak disalahgunakan sebagai dasar evaluasi personal yang berisiko tidak adil. Dalam konteks koperasi yang kecil, hasil agregat tetap berguna untuk merancang program internalisasi nilai di tingkat lembaga. Dengan kerangka ini, H3 menjadi alat untuk menilai apakah nilai Islam yang dibina bersama mampu tercermin dalam kinerja kolektif.

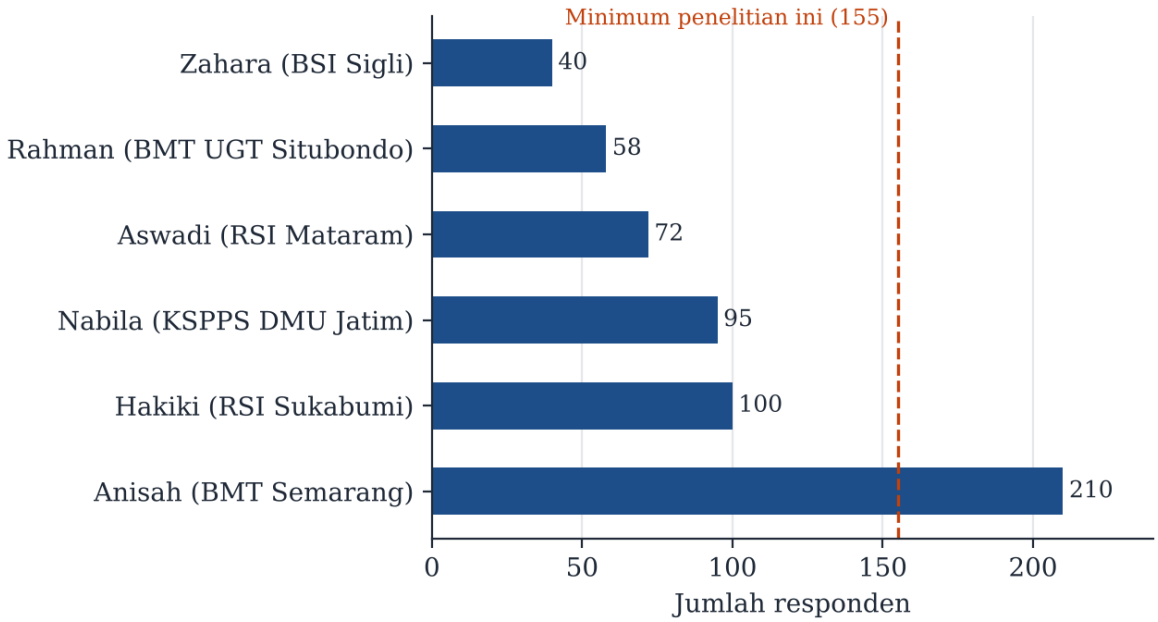
Tinjauan terhadap sembilan studi kuantitatif memperlihatkan bahwa temuan tentang kepemimpinan Islami tidak konsisten, sedangkan temuan tentang budaya Islami relatif lebih seragam. Tabel 4.3 merangkum perbandingan tersebut dengan memisahkan konteks, jumlah responden, dan arah temuan pada setiap variabel. Dari enam studi yang melaporkan jumlah responden, ukurannya berkisar antara 40 hingga 210 karyawan. Grafik 4.2 memperlihatkan bahwa penelitian ini, dengan 155 responden, berada di atas sebagian besar studi terdahulu dan hanya kalah besar dari satu studi lintas lembaga di Semarang. Perbandingan ukuran sampel ini penting karena studi dengan responden sedikit lebih rentan menghasilkan temuan yang tidak stabil. Karena itu, sebagian perbedaan temuan antarpenelitian dapat dijelaskan oleh perbedaan kekuatan uji, bukan semata oleh perbedaan substansi. Penelitian ini mencoba mengurangi risiko tersebut dengan menetapkan sampel minimum secara eksplisit sebelum analisis dilakukan.

Tabel 3. Matriks perbandingan temuan penelitian kuantitatif terdahulu

Konteks penelitian terdahulu	**Responden**	**Kepemimpinan Islami**	**Budaya / organisasi Islami**	**Posisi terhadap penelitian ini**
Bank syariah, Aceh (satu kantor)	40	Tidak signifikan	Signifikan	Objek berbeda; budaya Islami umum
KSPPS, Jawa Timur (Pasuruan)	95	Signifikan	Signifikan	Objek koperasi serupa; budaya organisasi umum
KSPS BMT, Situbondo	58	Signifikan	Signifikan	Objek koperasi serupa; kepuasan kerja sebagai perantara
Rumah sakit Islam, Mataram	72	Tidak signifikan	Signifikan	Objek rumah sakit; budaya sebagai moderator

Konteks penelitian terdahulu	**Responden**	**Kepemimpinan Islami**	**Budaya / organisasi Islami**	**Posisi terhadap penelitian ini**
Rumah sakit Islam, Sukabumi	100	Signifikan tidak langsung	Tidak signifikan	Objek rumah sakit; budaya sebagai mediator
BMT, Semarang (lintas lembaga)	210	Signifikan tidak langsung (keterikatan kerja)	Tidak diuji (etika kerja)	Sampel lintas lembaga; etika kerja individual
BMT, Demak	Tidak dilaporkan	Tidak signifikan parsial	Tidak diuji	Tanpa variabel budaya
BMT, Ponorogo	Tidak dilaporkan	Tidak langsung (motivasi)	Tidak diuji	Tanpa variabel budaya
KSPPS, Jawa Timur (Bina Syariah Ummah)	Tidak dilaporkan	Tidak signifikan	Tidak diuji	Variabel lingkungan kerja dan motivasi

Sumber: diolah dari Tinjauan Penelitian Terdahulu



Gambar 2. Jumlah responden pada enam penelitian terdahulu yang melaporkan ukuran sampel, dibandingkan dengan minimum penelitian ini
Sumber: diolah dari Tinjauan Penelitian Terdahulu

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian budaya kerja amanah sebagai konstruk tersendiri yang tidak dapat disamakan dengan budaya organisasi Islami umum. Seluruh studi yang menguji budaya dalam Tabel 4.3 menggunakan konstruk yang lebih luas, sehingga penelitian ini mengisi celah pada tingkat konstruk. Studi yang paling dekat dari sisi sampel lintas lembaga adalah penelitian di Semarang, tetapi studi tersebut menguji etika kerja

individual dan bukan nilai amanah. Kesamaan dengan studi koperasi di Jawa Timur dan Situbondo terletak pada objek dan variabel kepemimpinan, sehingga penelitian ini dapat dibaca sebagai replikasi konseptual di wilayah yang berbeda. Namun, wilayah Ciayumajakuning belum tercakup dalam tinjauan terdahulu untuk pengujian kepemimpinan dan budaya secara bersamaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat memberi bukti tambahan bagi koperasi syariah di luar wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang selama ini dominan. Posisi tersebut membuat penelitian ini lebih tepat disebut sebagai pelengkap dan penguji ulang, bukan pengganti temuan sebelumnya.

Ketidakkonsistenan temuan tentang kepemimpinan Islami dapat dijelaskan oleh dugaan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada apakah nilai tersebut telah menjadi budaya bersama. Studi yang tidak menemukan pengaruh kepemimpinan umumnya tidak menguji budaya secara bersamaan, sehingga faktor pembanding tidak tersedia. Sebaliknya, studi koperasi di Jawa Timur dan Situbondo yang menguji keduanya menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya sama-sama berpengaruh. Pola ini mendukung argumen bahwa kedua variabel perlu diuji dalam satu model agar kontribusi relatifnya dapat dibandingkan. Pada studi rumah sakit di Mataram, budaya signifikan tetapi tidak memoderasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja, yang menunjukkan bahwa hubungan keduanya tidak selalu bekerja seperti dugaan teoretis. Temuan ini menjadi peringatan bahwa dugaan moderasi harus diuji secara eksplisit dan tidak cukup hanya diasumsikan. Penelitian ini sendiri menguji pengaruh langsung dalam model aditif, sehingga dugaan moderasi tetap terbuka untuk penelitian lanjutan.

Dua studi yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan seluruhnya dilakukan pada koperasi syariah, sedangkan studi yang tidak menemukan pengaruh tersebar pada bank syariah, rumah sakit, BMT, dan koperasi. Pola ini menunjukkan bahwa jenis lembaga belum tentu menjelaskan perbedaan temuan secara sederhana. Dua studi koperasi yang positif juga menguji budaya organisasi dalam model yang sama, sehingga kombinasi konstruk tampaknya lebih menentukan daripada konteks lembaga. Studi koperasi yang negatif, seperti di Jawa Timur dengan kepemimpinan tidak signifikan, menguji variabel lain seperti lingkungan kerja dan motivasi. Hal ini menguatkan bahwa variabel yang ikut diuji dalam model menentukan apakah kepemimpinan tampak berpengaruh. Penelitian ini, dengan menguji kepemimpinan dan budaya secara bersamaan, berada pada posisi yang paling dekat dengan dua studi koperasi yang positif tersebut. Oleh karena itu, hasil penelitian ini akan memberi informasi penting tentang apakah pola positif tersebut dapat direplikasi di wilayah Ciayumajakuning.

Implikasi Praktis

Bagi pengelola koperasi syariah, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk memilih dan membina pemimpin dengan indikator yang lebih jelas daripada penilaian umum. Enam sifat kepemimpinan Islami dan lima indikator budaya kerja amanah dapat dijadikan kerangka evaluasi berkala yang berfungsi sebagai pembinaan. Dengan kerangka tersebut, nilai amanah tidak berhenti pada slogan, melainkan dapat ditelusuri melalui perilaku kerja yang dapat diamati. Pengelola juga dapat menggunakan indikator kejujuran dalam pencatatan dan tanggung jawab atas dana anggota sebagai titik awal pengawasan internal. Program internalisasi nilai akan lebih efektif jika dimulai dari rutinitas kerja, seperti verifikasi transaksi

dan pelaporan, yang menjadi sarana pembiasaan amanah. Apabila hasil menunjukkan budaya amanah berpengaruh kuat, prioritas anggaran pembinaan dapat diarahkan pada pembentukan kebiasaan kerja bersama. Sebaliknya, apabila kepemimpinan lebih menentukan, pelatihan dan proses seleksi pemimpin perlu mendapat porsi yang lebih besar.

Bagi dinas koperasi di wilayah Ciayumajakuning, hasil penelitian ini dapat melengkapi pengawasan eksternal yang selama ini dinilai belum optimal. Instrumen budaya kerja amanah dapat digunakan sebagai alat penilaian mandiri oleh koperasi sebelum dilakukan pemeriksaan. Penggunaan instrumen sebagai alat refleksi lebih sehat dibanding penggunaannya untuk sanksi, karena nilai amanah bersifat sensitif dan rentan dijawab secara normatif. Dinas dapat memfasilitasi pelatihan kepemimpinan berbasis nilai yang dievaluasi dengan indikator yang sama dari waktu ke waktu. Data agregat antarkoperasi dapat membantu dinas memetakan wilayah yang membutuhkan pembinaan lebih intensif. Pemetaan tersebut harus memperhatikan keterbatasan jumlah sampel di tiap wilayah agar tidak menghasilkan kesimpulan yang keliru tentang koperasi tertentu. Dengan demikian, pembinaan berbasis data dapat berjalan seiring dengan penguatan tata kelola koperasi.

Bagi anggota dan masyarakat, koperasi dengan budaya amanah yang kuat diharapkan dapat mengurangi risiko penyalahgunaan dana simpanan. Transparansi tentang nilai dan praktik kerja dapat menjadi cara bagi koperasi untuk membangun kembali kepercayaan anggota. Koperasi dapat menyampaikan komitmen amanah melalui laporan yang mudah dipahami, bukan hanya melalui pernyataan normatif. Penelitian ini juga memberi masukan bagi pengurus yang ingin menilai apakah nilai syariah yang dianut telah terwujud dalam kinerja. Namun, pesan kepada anggota tidak boleh berlebihan, karena hasil survei hanya menggambarkan persepsi karyawan pada satu periode tertentu. Koperasi yang menggunakan hasil penelitian ini sebagai bukti kepatuhan perlu menyertakan verifikasi dari audit, laporan Rapat Anggota Tahunan, dan catatan transaksi. Dengan cara ini, nilai amanah dapat diubah dari slogan menjadi praktik yang dapat diverifikasi oleh anggota.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan paling mendasar pada naskah ini adalah belum tersedianya bagian hasil estimasi, sehingga seluruh pembahasan belum dapat dikaitkan dengan angka koefisien yang sebenarnya. Tanpa koefisien jalur, t-statistik, p-value, dan R^2, penerimaan atau penolakan H1, H2, dan H3 belum dapat dinyatakan secara final. Kerangka keputusan pada Tabel 4.2 disusun agar pengisian angka dapat dilakukan langsung setelah keluaran SmartPLS tersedia. Pembaca perlu memahami bahwa pembahasan pada bagian ini bersifat analitis berdasarkan metode dan literatur, bukan pelaporan temuan empiris. Pernyataan tentang kinerja dan amanah dalam pembahasan harus diuji ulang setelah angka hasil dimasukkan.

Desain cross-sectional membuat hubungan yang diuji hanya menggambarkan kondisi pada satu waktu tertentu, sehingga arah sebab dan akibat tidak dapat dibuktikan secara pasti. Seluruh variabel diukur dari persepsi responden dalam satu kuesioner, yang meningkatkan risiko common method bias meskipun telah diuji melalui VIF. Responden dapat memberi jawaban yang lebih ideal tentang amanah dan kepemimpinan karena topik ini sensitif dan terkait nilai moral. Kriteria karyawan yang berada di bawah supervisi langsung juga berarti

karyawan tanpa atasan langsung tidak tercakup dalam penelitian. Penyebaran kuesioner secara daring melalui Google Form dapat menimbulkan bias akses bagi karyawan yang kurang akrab dengan teknologi. Instrumen kinerja sebagian dikembangkan oleh peneliti sendiri, sehingga validitasnya perlu diuji lebih lanjut pada studi berikutnya. Kinerja dalam penelitian ini dinilai dari persepsi, bukan dari indikator finansial objektif seperti rasio kredit bermasalah atau data Rapat Anggota Tahunan.

Dari sisi teori, naskah menduga bahwa budaya kerja amanah menentukan efektivitas kepemimpinan Islami, tetapi model yang diuji hanya berupa pengaruh langsung dan aditif. Ketidaksesuaian ini berarti hubungan moderasi yang menjadi inti dugaan belum diuji secara langsung. Uji F untuk H3 yang dihitung dari R^2 merupakan uji omnibus yang berbeda dari uji simultan standar, sehingga hasilnya perlu dibaca sebagai kemampuan model menjelaskan varians. Ambang R^2 minimum yang sangat rendah pada sampel 155 membuat signifikansi simultan tidak selalu mencerminkan kekuatan penjelasan yang berarti. Penelitian ini tidak memasukkan mediator seperti motivasi atau kepuasan kerja, padahal penelitian terdahulu banyak menemukan jalur tidak langsung. Sampel minimum hanya sensitif terhadap koefisien sekitar 0,20 ke atas, sehingga jalur yang lebih kecil tetapi tetap bermakna dapat terlewat. Keterbatasan spesifikasi ini membatasi kemampuan penelitian untuk menjelaskan mekanisme, meskipun tetap memadai untuk menguji arah pengaruh utama.

Hasil penelitian hanya dapat digeneralisasikan secara terbatas pada koperasi syariah di wilayah Ciayumajakuning yang masuk dalam kerangka sampling. Ketergantungan pada daftar Dinas Koperasi dan UKM membuat kelengkapan populasi tidak sepenuhnya dapat dipastikan. Penelitian lanjutan sebaiknya menguji budaya kerja amanah sebagai moderator secara eksplisit untuk menjawab dugaan teoretis yang belum terjawab. Penelitian longitudinal dapat menguji apakah perubahan budaya amanah mendahului perubahan kinerja, sehingga hubungan sebab akibat dapat diperkuat. Penggunaan indikator kinerja objektif, seperti data kredit bermasalah dan kepatuhan prosedur, akan mengurangi ketergantungan pada persepsi. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan mediator motivasi dan keterikatan kerja untuk menjelaskan mengapa pengaruh kepemimpinan sering bersifat tidak langsung. Dengan langkah-langkah tersebut, bukti tentang kepemimpinan Islami dan budaya amanah di koperasi syariah dapat dibangun secara lebih kumulatif.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami dan budaya kerja amanah, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan koperasi syariah di wilayah Ciayumajakuning. Berdasarkan kajian literatur, penelitian terdahulu menunjukkan ketidakkonsistenan hubungan kepemimpinan Islami dengan kinerja, sementara budaya organisasi Islami relatif lebih sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja. Penelitian ini mengusulkan budaya kerja amanah sebagai konstruk khusus yang meliputi kejujuran pencatatan, tanggung jawab pengelolaan dana anggota, kepatuhan syariah, keterpercayaan pelayanan, dan kerahasiaan data. Namun, belum tersedia data empiris maupun hasil estimasi PLS-SEM untuk memastikan arah, besaran, dan signifikansi hubungan antarvariabel. Oleh karena itu, hipotesis penelitian belum dapat diterima ataupun ditolak. Secara praktis, rancangan ini dapat menjadi dasar pengembangan instrumen pembinaan integritas dan tata kelola koperasi

syariah. Pengujian berikutnya memerlukan data responden, validasi instrumen, serta pengukuran kinerja yang lebih objektif.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Ginna Novarianti Dwi Putri Pramesti berkontribusi dalam konseptualisasi penelitian, perumusan masalah, pengembangan kerangka teoretis, penyusunan hipotesis, dan perancangan metodologi penelitian. Penulis juga bertanggung jawab atas pengembangan instrumen pengukuran kepemimpinan Islami, budaya kerja amanah, dan kinerja karyawan koperasi syariah, penentuan teknik pengambilan sampel, serta penyusunan prosedur analisis data menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Selain itu, penulis berkontribusi dalam penelusuran dan sintesis literatur, penyusunan draf awal manuskrip, pembahasan penelitian terdahulu, perumusan implikasi dan keterbatasan penelitian, serta peninjauan dan penyuntingan naskah. Penulis telah menelaah dan menyetujui versi akhir manuskrip serta bertanggung jawab sepenuhnya atas keakuratan, orisinalitas, dan integritas ilmiah artikel.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. AI generatif digunakan untuk membantu penyusunan draf awal bagian pembahasan, perbandingan dengan penelitian terdahulu, implikasi, keterbatasan, dan kesimpulan, serta untuk memperbaiki kejelasan bahasa. AI juga digunakan untuk menghitung ulang ambang batas statistik dari rumus dalam metode penelitian dan untuk menyusun tabel serta grafik pendukung. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Seluruh isi manuskrip, termasuk angka, tabel, dan rujukan, telah ditelaah secara cermat oleh penulis, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskrip.

REFERENSI

Abdurrahman, Z. (2023). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi, dan Keahlian terhadap Kinerja Dewan Pengawas Syariah (DPS) dengan Independensi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada KSPPS BMT di Daerah Istimewa Yogyakarta)* [Universitas Gadjah Mada]. https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/230176

Anam, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Islam dan Motivasi Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan. *Istithmar*, *1*(1). https://doi.org/10.30762/istithmar.v1i1.108

Anisah, A. (2026). Peran Authentic Leadership, Islamic Leadership, dan Islamic Work Ethics terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement pada BMT di Kota Semarang. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, *23*(2), 919–930. https://doi.org/10.30659/jrbi.v23i2.53031

Aswadi, M., Suparman, L., & Abidin, Z. (2017). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Islami Pegawai dengan Budaya Organisasi Islami sebagai Moderating Variabel (Studi pada Rumah Sakit Islam Siti Hajar Mataram). *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*. https://jmm.unram.ac.id/index.php/jurnal/article/download/264/233

Aswadima, D., & Lubis, M. A. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Islami dan Motivasi Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan pada BPRS Al-Washliyah Krakatau Medan. *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, *1*(1), 81–100. https://doi.org/10.30829/ajei.v1i1.24613

Basyari, H. A. (2023). *Peran Budaya Kerja Islami dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus BMT UGT Nusantara Cabang Mojo Kediri)* [IAIN Kediri]. https://etheses.iainkediri.ac.id/8327/

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3). https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027

Hakiki, M. F. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di RSI Assyifa Sukabumi*. https://digilib.uinsgd.ac.id/124483/

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*, 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of E-Collaboration*, *11*(4), 1–10. https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum Sample Size Estimation in PLS-SEM: The Inverse Square Root and Gamma-Exponential Methods. *Information Systems Journal*, *28*(1), 227–261. https://doi.org/10.1111/isj.12131

Mukaromah, H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan BMT Hasanah Ponorogo. *Etihad: Journal of Islamic Banking and Finance*, *2*(2), 142–154.

Nabila, I., Hidayati, N., & Farida, E. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi, dan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Simpan Pinjam dan

Pembiayaan Syariah Darumafatihil Ulum (KSPPS DMU Jatim) Pasuruan. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*. Retrieved https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/13097

Perwirasari, A. S., & Nilasari, D. T. (2026). Budaya Kerja Islami sebagai Strategi Penguatan Kinerja Karyawan KSPPS BMT UGT Nusantara Cabang Riam Durian. *Al Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum Dan Pendidikan*, *11*(1). https://doi.org/10.55102/alyasini.v11i01.7159

Rahman, M. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Syariah BMT UGT Sidogiri Cabang Kabupaten Situbondo* [Universitas Airlangga]. https://repository.unair.ac.id/94523/

Sosiawan, A. B., & Suparnyo. (2024). Urgensi Pembentukan Lembaga Penjamin Simpanan Koperasi dalam Upaya Perlindungan Hukum terhadap Anggota Koperasi Simpan Pinjam. *Rio Law Jurnal*, *5*(2), 455–464.

Sudirman, D., Faizin, A. K., & Sugandi, D. (2025). Optimalisasi Manajemen SDM Berbasis Nilai-Nilai Syariah dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, *7*(11), 3665–3677. https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i11.9536

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Syahidaniyah, M. (2024). *Analisis Kinerja Karyawan pada Koperasi Syariah Harapan Sejahtera IAIN Syekh Nurjati Cirebon* [IAIN Syekh Nurjati Cirebon]. https://repository.syekhnurjati.ac.id/13562/

Vaniya, I. (2026). *Pengaruh Komunikasi dan Etos Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada KSPPS Perambabulan Cirebon* [UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon]. https://repository.syekhnurjati.ac.id/18674/

Wardani, D. P. K., & Lestari, K. C. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan di KSPPS Bina Syariah UMMAH (KBSU) Jawa Timur. *Jurnal IAI Sunan Kalijogo Malang*, *7*(1), 16–29. https://ejournal.iaiskjmalang.ac.id/index.php/iqtis/article/view/3865

Zahara, N., Syamsidar, & Sulfitra. (2026). Pengaruh Budaya Organisasi Islami dan Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan BSI KC Sigli Majid Ibrahim. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *10*(1), 2913–2920. https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/36501