

## LEMBAR TELAAH UMUM NASKAH OLEH EDITOR

No Kode Naskah : 3299

No	Pertanyaan	Jawaban (*)		Saran
		Ya	Tidak	
1	Tema naskah sesuai dengan skopa JEB	v		
2	Naskah menawarkan kebaharuan dalam bidang ilmu yang terkait		v	
3	Pendahuluan sudah menjelaskan latar belakang masalah, <i>research gap</i> , rumusan tujuan dan manfaat penelitian		v	– Pada Pendahuluan, perlu ditambahkan <i>research gap</i> , rumusan masalah dan manfaat penelitian.
4	Penjelasan setiap konsep penting dalam penelitian sudah tersedia	v		
5	Desain, definisi variabel dan pengukuran, teknik analisis telah dipaparkan (kuantitatif) atau desain, fokus penelitian, cara pengolahan data telah dipaparkan (kualitatif).	v		
6	Sudah ada hasil penelitian	v		
7	Sudah ada pembahasan hasil penelitian	v		
8	Sudah ada simpulan, implikasi, keterbatasan dan saran penelitian mendatang	v		
9	Skor pengujian plagiasi dengan Turnitin tidak mencapai 15%		v	Hasil pengujian plagiasi masih memiliki similarity index 18%.
10	Format naskah sesuai dengan template	v		
11	Judul naskah tidak lebih dari 12 kata (Bahasa Indonesia) atau 10 kata (Bahasa Inggris)	v		
12	Abstrak telah dibuat dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, sepanjang 150-200 kata, memuat tujuan, metode dan hasil penelitian, kata kunci terdiri dari 3-5 kata.	v		– Format Abstrak perlu disesuaikan dengan template. Gunakan font times new roman 10. – Kata kunci masih lebih dari 5 kata.
13	Format tabel dan gambar sudah sesuai aturan JEB		v	Penulisan judul tabel dan judul gambar perlu disesuaikan dengan template.
14	Penulisan kutipan dan referensi sudah menggunakan Mendeley	v		
15	Proporsi acuan pustaka terbitan 10 tahun terakhir, sumber primer/jurnal minimal 80%	v		Penulisan Referensi belum sesuai template. Gunakan spasi 1,15.

**Keterangan:**

**\*) isi dengan memberi tanda centang (v) pada salah satu jawaban Ya atau tidak**

Sekretariat Jurnal Ekonomi dan Bisnis :  
 Jl. Diponegoro No. 52-60  
 Salatiga, Jawa Tengah, Indonesia  
 telp/fax. 0298 311881  
 email. jeb@admin.ukw.edu  
 hp. 0857 2767 5776 | 0813 291 67 550

## **Catatan hasil review artikel dengan judul Model Kinerja Koperasi.**

1. Tata tulis ( typo, kalimat yang tidak jelas, cara cantumkan sumber kutipan, dst) masih banyak yang salah.
2. Urgensi mengapa penelitian ini dilakukan dengan objek penelitian koperasi, terlebih di Klungkung, Bali perlu ditambahkan di bagian pendahuluan.
3. Dalam bagian kajian pustaka, perlu ditambahkan gambaran tentang koperasi dan bagaimana kinerjanya dilihat sehingga sejalan tidak dengan pengukuran yang digunakan penelitian ini.
4. Apakah tidak ada teori yang mendasari atau digunakan sebagai acuan dalam membangun konsep dan merumuskan hipotesis? Sepertinya ini tetap dibutuhkan dan perlu dijabarkan singkat teori tersebut.
5. Penelitian menggunakan kata 'hubungan' bukan 'pengaruh' dalam kaitannya X dengan Y. Namun, dalam pengembangan hipotesis (penelitian terdahulu) serta penjelasan hasil analisis, konteks yang digunakan adalah dampak / pengaruh.
6. Dalam metode penelitian perlu dijelaskan pengukuran dari jawaban atas kuesioner tersebut (skala Likertkah?) Untuk kinerja organisasi tampak menggunakan data keuangan, apakah ini juga dengan kuesioner? Perlu diberi penjelasan.
7. Dalam bagian analisis dan pembahasan, perlu dijelaskan terlebih dulu tentang statistik deskriptif data (hasil kuesioner) maupun demografi responden supaya pembaca mendapat gambaran tentang objek penelitian. Dari lampiran tampak bahwa ada variasi jenis koperasi, hal ini menarik jika dikaji.
8. Hipotesis yang tidak terbukti belum ada penjelasan atau argumentasi lebih lanjut mengapa tidak terbukti.
9. Keterbatasan penelitian, apakah yakin kuesioner diisi oleh manajer koperasi dan bukan yang lain?
10. Relevansi lampiran. Dalam isi tidak ada yang merujuk ke lampiran tersebut.



## Model Kinerja Koperasi

### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Received:

Revised:

Accepted:

**Keywords:** Empowering Leadership, Organization Culture, Organization Commitment and Performance

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Empowering, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship of empowering leadership, organizational culture and organizational commitment with cooperative performance, and examine the role of organizational commitment as mediating the relationship of empowering leadership and organizational culture with cooperative performance. This research is a causality study using a quantitative approach, with data collection methods through questionnaires. The population of this research was all active cooperatives in Klungkung Subdistrict, amounting to 132 cooperative units. The data were analyzed by structural equation model (SEM) based on partial least square (PLS). The results showed that empowering leadership, organizational culture and organizational commitment have a relationship with cooperative performance. Organizational culture has a relationship with organizational commitment while empowering leadership has no relationship with organizational commitment. Organizational commitment is not proven as mediating the relationship between empowering leadership and cooperative performance. However, organizational commitment is provento mediate the relationship between organizational culture and cooperative performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan empowering leadership, budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan kinerja koperasi, serta menguji peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan empowering leadership dan budaya organisasi dengan kinerja koperasi. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Adapun populasi penelitian ini adalah seluruh koperasi aktif di Kecamatan Klungkung yang berjumlah 132 unit koperasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan structural equation model (SEM) berbasis partial least square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa empowering leadership, budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki hubungan dengan kinerja koperasi. Budaya organisasi memiliki hubungan dengan komitmen organisasi sedangkan empowering leadership tidak memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan empowering leadership dengan kinerja koperasi. Namun, komitmen organisasi terbukti sebagai pemediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja koperasi.

## PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu pilar perekonomian Indonesia selain Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Seperti halnya industri kecil menengah, koperasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam menumbuhkan ekonomi kerakyatan dan berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja (Hermawati and Mas, 2018). Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UMKM Tahun 2019 dapat diketahui dalam lima tahun terakhir Indonesia mengalami penurunan jumlah koperasi aktif sebesar 44 persen (lampiran 1). Hal ini menunjukkan bahwa saat ini koperasi mengalami berbagai permasalahan yang menyebabkan koperasi mengalami hambatan dalam perkembangannya. Adapun yang menjadi hambatan koperasi seperti: kurangnya partisipasi anggota, sulit dalam pengembangan teknologi, kurang sumber daya manusia yang kompeten, minimnya aksesibility, kurangnya modal usaha, manajemen yang tidak profesional, kelembagaan tidak kuat dan system pemasaran yang masih konvensional (Desrochers and Fischer, 2005; Johnston *et al.*, 2004). Sedangkan perubahan bisnis dan persaingan semakin cepat yang diikuti dengan tuntutan pasar yang kian meningkat. Kondisi ini membuat koperasi semakin sulit untuk berkembang dan memiliki kecenderungan jalan ditempat. Untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi peranan pemerintah sangat dibutuhkan baik sebagai intermediasi dan menjamin keberlangsungan usahanya.

Perkembangan teknologi saat ini menjadikan persaingan usaha semakin ketat dan menuntut pengelola koperasi untuk berbuat lebih agar mampu bertahan. Untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi dibutuhkan peran pemimpin sebagai agen perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki hubungan dalam meningkatkan kinerja organisasi (Tung and Chang, 2011; Carmeli *et al.*, 2011; Humborstad *et al.*, 2014). *Empowering leadership* juga dapat memfasilitasi pengembangan pengetahuan untuk mempertahankan kinerja organisasi (Al-Sada *et al.*, 2017). Kemampuan pemimpin dalam memberdayakan dapat membantu para bawahan yang kurang kreatif melalui arahan, sehingga diharapkan dapat berkontribusi meningkatkan kinerja organisasi (Kundu *et al.*, 2019; Audenaert and Decramer, 2018). Pemimpin yang mampu memberdayakan karyawannya dapat meningkatkan kinerja layanan diberikan di industri hotel (Wu and Chen, 2015). Hasil berbeda dijelaskan oleh (Srivastava *et al.*, 2006) dimana kepemimpinan memberdayakan tidak secara signifikan dapat meningkatkan kinerja tim. Kesenjangan ini akan menjadi hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Berbagai studi tentang kepemimpinan telah banyak dikembangkan, namun

seringkali mengabaikan peran budaya organisasi dan komitmen organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu hubungan yang terbentuk antar karyawan dan selanjutnya menjadi karakter organisasi (Tseng, 2010). Hogan and Coote (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu pada sebuah nilai dan norma yang dapat diikuti karyawan. Melalui budaya organisasi yang terbentuk dapat memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan (Wei *et al.*, 2014; Cheung *et al.*, 2012; Zehir *et al.*, 2011; Henri, 2006; Kim Jean Lee and Yu, 2004; Ogbonna and Harris, 2000). Selain itu, komitmen organisasi menjadi bagian penting dalam meningkatkan peran seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja organisasi (Saleem *et al.*, 2019; Saleem *et al.*, 2019; Nikpour, 2017; Gyensare *et al.*, 2016; Yahaya and Ebrahim, 2016; Patiar and Wang, 2016). Konsep komitmen organisasi dibentuk atas dasar pemikiran individu dapat membentuk keterikatan pada organisasi (Patiar and Wang, 2016). Melalui komitmen organisasi membuat organisasi lebih kompetitif dalam lingkungan bisnis (Giauque and Varone, 2019; Dirani, 2009; & Joiner and Bakalis, 2006).

Hasil-hasil penelitian terkait dengan kepemimpinan yang berlaku di koperasi lebih menekankan pada tipe kepemimpinan dengan visi dan metode kerja yang tinggi dan focus pada capaian. Penelitian ini membangun model kinerja koperasi dengan menekan pada aspek pemimpin yang mampu memberdayakan, membangun budaya organisasi, dan komitmen organisasi yang selama ini sering terabaikan oleh pengurus koperasi. Selain itu, model yang dikembangkan merupakan konsep meningkatkan kinerja dari lingkungan internal koperasi, sehingga nantinya dapat menjadi fondasi kemajuan koperasi. Hal lain yang mendasari penelitian ini yaitu, adanya kesenjangan hasil yang ditemukan (Srivastava *et al.*, 2006), dan keberhasilan penerapan *empowering leadership* pada perusahaan-perusahaan besar dalam meningkatkan kinerjanya (Tung and Chang, 2011; Carmeli *et al.*, 2011; Humborstad *et al.*, 2014). Sedangkan penelitian ini dilakukan pada koperasi yang merupakan organisasi yang terbentuk dengan asas kekeluargaan dan memiliki skala usaha lebih kecil.

Secara garis besarnya penelitian ini bertujuan untuk membangun model kinerja koperasi dengan mengukur, menganalisis serta menjelaskan pengaruh 1) *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi, 2) *empowering leadership* terhadap kinerja, 3) budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, 4) budaya organisasi terhadap kinerja, 5) komitmen organisasi terhadap kinerja, 6) pengaruh tidak langsung *empowering leadership* terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasi, 7) pengaruh tidak langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasi. Kontribusi teoritis yang ditawarkan adalah pengujian hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Selama ini,

masih jarang ditemukan pengukuran secara langsung pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, temuan ini dapat berkontribusi secara praktis, dimana hasil penelitian ini dapat menjadi input/pertimbangan untuk penyusunan kebijakan dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja koperasi.

### KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Koperasi merupakan badan usaha yang dibentuk berdasarkan asas kekeluargaan dan memiliki ciri khas yang berbeda dengan usaha-usaha lainnya. Namun demikian koperasi dalam beberapa dekade ini, masih menghadapi beberapa kendala. Berdasarkan studi pendahuluan ditemukan bahwa koperasi kurang berkembang karena kurang partisipasi dari anggota. Hal ini muncul karena kurangnya kesadaran anggota dan kemampuan pengurus atau pengelola untuk meyakinkan anggotanya untuk menggunakan produk koperasi. Selain itu, volume usaha dan SHU yang ditunjukkan koperasi dalam lima tahun terakhir belum stabil dimana masih mengalami fluktuasi disetiap tahunnya (lampiran 2). Dari gambaran ini dicoba untuk membangun model kinerja koperasi yang dibentuk dari *empowering leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

#### Empowering Leadership

Praktik kepemimpinan telah berubah dari masa ke masa, namun pada kenyataannya setiap organisasi memiliki kebutuhan terhadap kepemimpinan (Kouzes and Posner, 1995). Kepemimpinan dianggap sebagai factor strategis dan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Peterson *et al.*, 2009; Luque *et al.*, 2008; Shin *et al.*, 2015). Di antara berbagai tipe kepemimpinan, beberapa periode terakhir *empowering leadership* dianggap sebagai kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja (Lee *et al.*, 2014). Pemberdayaan dianggap sebagai hal yang konsisten untuk menciptakan iklim kinerja tinggi dan akhirnya memberikan dampak pada kinerja organisasi. Tipe kepemimpinan memberdayakan tidak hanya melaksanakan control dengan konsultasi, tetapi berbagi otoritas dengan karyawan untuk saling mempengaruhi (Carmeli *et al.*, 2011). Untuk dapat menghilangkan hambatan kinerja, *empowering leadership* mengatasinya dengan memberikan otonomi kepada karyawan dalam mengambil keputusan yang lebih besar dengan atas dasar kepercayaan dan kemampuan (Tung and Chang, 2011).

Proses Kepemimpinan diargumentasikan sebagai sebuah proses pemberdayaan yang melibatkan para karyawan dalam mencapai tujuan (Humborstad, Nerstad and Dysvik, 2014). Kepemimpinan memberdayakan didefinisikan sebagai penyatuan perilaku seperti meningkatkan kebermaknaan, mendorong partisipasi untuk mengambil keputusan, mengeksprisikan kepercayaan, dan memberikan otonomi

**Commented [A1]:** Perlu ditambahkan gambaran tentang koperasi dan bagaimana kerjanya dilihat sehingga sejalan tidak dengan pengukuran yang digunakan penelitian ini. Apakah tidak ada teori yang mendasari atau digunakan sebagai acuan dalam membangun konsep dan merumuskan hipotesis? Sepertinya ini tetap dibutuhkan dan perlu dijabarkan singkat teori tersebut

(Kundu, Kumar and Gahlawat, 2019). Kepemimpinan memberdayakan lebih mengarah pada mengembangkan karyawan dengan memberikan karyawan perasaan berarti, memberikan waktu dan kesempatan untuk mengambil keputusan dan memberikan dukungan untuk bertanggung jawab (Thun and Bakker, 2018). Lee *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa kepemimpinan memberdayakan sebagai variabel yang kritis dalam meningkatkan daya serap tim, sehingga tim dapat bekerja secara efektif dan efisien.

### **Budaya Organisasi**

Pengertian dan pemahaman tentang budaya organisasi telah banyak dijelaskan pada penelitian sebelumnya. Dimana budaya organisasi dijelaskan sebagai aspek penting yang menjadi bagian dari perilaku organisasi dan diidentifikasi sebagai konsep yang bermanfaat untuk memahami bagaimana organisasi bekerja (Silverthorne, 2004). Budaya organisasi diasumsikan sebagai sebuah keyakinan, nilai dan asumsi yang disepakati oleh anggota organisasi. Melalui nilai ini dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang selanjutnya memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi (Meng and Berger, 2019). Pemikiran terkait dengan nilai, asumsi dan makna yang tercipta dalam organisasi diyakini sebagai sebuah budaya (Henri, 2006). Al-Sada *et al.* (2017) mengasumsikan budaya organisasi sebagai sebuah pemahaman bersama terkait dengan kepercayaan, nilai, filosofi dan norma tentang bagaimana organisasi bekerja.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah asumsi dasar yang dikembangkan dan perkenalkan kepada anggota baru sebagai cara untuk beradaptasi (Cheung *et al.*, 2012). Sehingga dapat disimpulkan bahwa aspek budaya organisasi menjadi suatu hal penting untuk membantu mengembangkan dan meningkatkan kinerja. Pada tahap selanjutnya budaya organisasi diasumsikan sebagai strategi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (González-Rodríguez *et al.*, 2019). Liu *et al.* (2019) mengkonseptualkan budaya organisasi sebagai praktek pengembangan karyawan dan pengakuan sosial. Tarba *et al.* (2019) menggunakan budaya organisasi sebagai salah satu dari factor yang mempengaruhi kinerja.

### **Komitmen Organisasi**

Pendekatan komitmen organisasi mungkin sangat beragam, dan beberapa diantaranya terkonsentrasi pada perilaku dari komitmen. Allen and Meyer (1990): Joiner and Bakalis (2006): & Marques *et al.* (2019) menjelaskan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi. Sementara itu, komitmen dianggap sebagai suatu keterikatan secara afektif dan emosional terhadap organisasinya sehingga individu berkomitmen

terlibat dan menikmati keanggotaannya (Allen and Meyer, 1990). Mahmood *et al.* (2019): & Chang and Chen (2011) menjelaskan bahwa disisi lain komitmen organisasi bisa dibentuk dari tindakan berupa finansial dan non finansial. Dengan demikian karyawan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada organisasinya.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan dari ekspektasi karyawan (Ababneh, 2020). (Top *et al.*, 2015) mengatakan komitmen organisasi dapat menjadi kekuatan organisasi melalui keterlibatan individu. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi sebagai motivasi prospektif, dimana karyawan yang berkomitmen akan meningkatkan upayanya untuk organisasi diluar tugas utama mereka (Cho and Park, 2011). Dengan kata lain, komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai bentuk dari timbal balik dari pemenuhan harapan yang dilakukan organisasi menyebabkan kontribusi dari karyawan untuk mengusahakan kesejahteraan organisasi.

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan suatu hal yang penting dimana melalui kinerja organisasi dapat dilihat tingkat efektivitas organisasi. Berberoglu and Secim (2015) mendefinisikan sebagai penilaian karyawan atas keseluruhan organisasi mereka. Kinerja organisasi merupakan pencapaian keseluruhan unsur organisasi (Nikpour, 2017). Lebih jauh lagi, dijelaskan kinerja organisasi sangat bergantung dengan pola kontrol yang dimiliki dan proses formal yang diterapkan melalui manajemen yang efektif (Tseng, 2010). Peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan kompetensi melalui menciptakan, mengeksploitasi, memperbaharui, dan menerapkan pengetahuan (Noruzy *et al.*, 2013). Sementara itu, kinerja organisasi dapat dikatakan sebagai kebutuhan untuk mengetahui sejauh mana suatu organisasi mampu memenuhi kebutuhan stakeholders dan kebutuhan organisasi untuk kelangsungan hidupnya (Semuel *et al.*, 2017). Real *et al.* (2014) menjelaskan berhasil organisasi selalu dikaitkan dengan kinerja kelompok dan karyawan.

### **Pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja organisasi**

Teori kepemimpinan berkembang sesuai dengan kondisi dan perkembangan organisasi saat ini. Salah satu kepemimpinan yang dianggap memiliki kontribusi penting adalah *empowering leadership*. *Empowering leadership* didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang mengarahkan karyawan untuk berkembang, mandiri dan memiliki control diri (Wu and Chen, 2015). Hal ini disebabkan *empowering leadership* dipandang sebagai suatu pendekatan yang menjadi panduan dalam mengatur dan menjalankan kekuasaannya (Lee *et al.*, 2017: Vecchio *et al.*, 2010). Selain itu, *empowering leadership* dapat meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab anggota dengan melibatkan anggota dalam mengambil keputusan (Lee *et al.*,



2014). *Empowering leadership* dianggap sebagai suatu proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan untuk mendelegasikan tugas dan kewenangan dengan karyawan (Tung and Chang, 2011).

Melihat perkembangan organisasi di saat ini, menjadikan peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja sangatlah penting. Wu and Chen (2015) menemukan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan kinerja layanan hotel di Taiwan. Lee et al. (2017) menjelaskan bahwa *empowering leadership* yang diterapkan *supervisor* dapat meningkatkan kinerja tugas yang dilakukan oleh karyawan pada suatu divisi. Selain itu, perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan keamanan kerja yang dapat meningkatkan kinerja (Martinez-Córcoles et al., 2013). Lee et al. (2014) mengkonfirmasi bahwa pemimpin tim dengan *empowering* dapat meningkatkan pengetahuan, kapasitas penyerapan dan mengarah pada kinerja tim yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan dengan Tung and Chang (2011) dimana pengetahuan dapat meningkatkan hubungan *empowering leadership* dengan kinerja tim manajemen. Sehingga dari hasil penelitian terdahulu maka hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>1</sup>: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### Pengaruh *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi

Mengembangkan sebuah organisasi sangat penting membangun sebuah komitmen dalam organisasi. (Ribeiro et al., 2018) komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan pemberdayaan. Perilaku pemimpin memberdayakan dapat meningkatkan komitmen organisasi (Stander and Rothmann, 2010; Albrecht and Andretta, 2011; Namasivayam et al., 2014). Manojlovich and Laschinger (2002) menyebutkan bahwa individu yang di berdayakan oleh pimpinannya memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi. Sangat penting meningkatkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi (Yahaya and Ebrahim, 2016). *Empowering leadership* memberikan dampak positif terhadap komitmen afektif yang ditunjukkan karyawan (Kim and Beehr, 2018). Gyensare et al. (2016) pemimpin yang mampu memberdayakan karyawannya dapat meningkatkan nilai organisasi, selain itu dengan pemberdayaan dapat mendukung kepercayaan manajemen dan menjadi elemen penting dalam komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>2</sup>: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

#### Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

Budaya organisasi menjadi hal yang penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. (Tarba et al., 2017) menemukan budaya organisasi dapat mempercepat

**Commented [A2]:** Mengapa hanya 'hubungan' bukan 'pengaruh'? Jika dikaji dari hasil penelitian terdahulu konteksnya adalah pengaruh, (sebab-akibat). Lebih baik istilah signifikan tidak digunakan dalam perumusan hipotesis, ini lebih terkait dengan hasil uji statistik nantinya.

**Commented [A3]:** Kalimat kurang jelas, memberikan positif apakah?

**Commented [A4]:** Mengapa hanya 'hubungan' bukan 'pengaruh'? Jika dikaji dari hasil penelitian terdahulu konteksnya adalah pengaruh, (sebab-akibat). Lebih baik istilah signifikan tidak digunakan dalam perumusan hipotesis, ini lebih terkait dengan hasil uji statistik nantinya.

kinerja industri. Melalui budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi (Marcoulides and Heck, 1993: García-Fernández *et al.*, 2018: Tseng, 2010: Hogan and Coote, 2014). Kemampuan organisasi dapat mengkonseptualkan budaya organisasi menjadi suatu keyakinan, hal ini menunjukkan budaya homogen mendorong kerja tim dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Tan, 2019: González-Rodríguez *et al.*, 2019). Aziz *et al.* (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pengembangan budaya organisasi baru mampu memperkenalkan pada manajer masa depan untuk lebih bertanggung jawab, yang akhirnya memberikan dampak pada kinerja organisasi (Roscoe *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>3</sup>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Pada dasarnya budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi. (Yiing and Ahmad, 2009) budaya suportif yang berkembang dalam organisasi memiliki hubungan dengan komitmen. Selain itu, subbudaya memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi (Lok and Crawford, 1999: Lim, 2010: Simosi and Xenikou, 2010). Silverthorne (2004) menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen dalam suatu organisasi. Dimensi afektif dalam komitmen organisasi dapat diperkuat oleh budaya perusahaan (Ortega-Parra and Sastre-Castillo, 2013: Al-Sada *et al.*, 2017). Kim *et al.* (2012) menunjukkan pembelajaran budaya organisasi bermanfaat untuk meningkatkan komitmen organisasi. Dirani (2009) seluruh dimensi budaya organisasi dapat menjelaskan komitmen organisasi. Findler *et al.* (2007): Pathardikar and Sahu (2011) menunjukkan budaya organisasi dapat memprediksi dan mempromosikan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis keempat dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>4</sup>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

#### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi**

Untuk meningkatkan kinerja sangat dibutuhkan komitmen seluruh anggota organisasi. Organisasi dengan pemimpin partisipatif menjadikan karyawan lebih berkomitmen sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Yousef, 2000). Woznyj *et al.* (2019) secara garis besarnya komitmen afektif yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. (Patiar and Wang, 2016) komitmen menjadi suatu hal yang sangat penting dan potensial dalam meningkatkan kinerja organisasi. (Brimhall, 2019) meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, pada

akhirnya dapat meningkatkan kinerja kelompok dan dinyatakan komitmen afektif sebagai faktor kunci para pemimpin untuk meningkatkan kinerja organisasi nirlaba. Nikpour (2017) menyarankan bahwa komitmen organisasi memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Berberoglu and Secim (2015) mengungkap komitmen organisasi memiliki hubungan dan terkait keterkaitan dengan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil dalam penelitian terdahulu maka hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>5</sup>: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *empowering leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi**

Hasil studi menunjukkan kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja, baik secara langsung dan tidak langsung. Patiar and Wang (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi secara langsung dan melalui komitmen organisasi. Selain itu, komitmen afektif yang merupakan dimensi dari komitmen organisasi mampu memediasi hubungan *authentic leadership* dengan kinerja (Ribeiro *et al.*, 2018). Yousef (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengadopsi perilaku konsultatif atau partisipasi menjadikan karyawan lebih komitmen pada organisasi sehingga memberikan dampak pada kinerja. Kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan komitmen afektif sebagai faktor kunci untuk bagaimana para pemimpin dapat meningkatkan kinerja nirlaba (Brimhall, 2019). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak terhadap kinerja, namun masih sedikit yang mengukur budaya organisasi dengan menggunakan mediasi. Nikpour (2017) menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki kecocokan dengan budaya organisasi dan dapat meningkatkan hubungannya terhadap kinerja organisasi. Woznyj *et al.* (2019) komitmen organisasi dapat meningkatkan iklim kerja yang terbentuk dan berdampak pada kinerja organisasi.

H<sup>6</sup>: Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja organisasi.

H<sup>7</sup>: Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

Commented [A5]: Kok sama dengan H6?

## **METODA PENELITIAN**

### **Populasi, Sampel dan Responden**

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Maka penentuan

populasi, sampel dan responden dijelaskan sebagai berikut:

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh koperasi aktif yang ada di Klungkung yang berjumlah 132 unit koperasi (Lampiran 3). Penggunaan koperasi di Klungkung sebagai objek penelitian dikarenakan koperasi di wilayah ini masih menemukan beberapa hambatan dalam berkembang. Selain itu, akses lebih mudah dikarenakan geografis dan demografi mendukung peneliti dalam mengumpulkan data.

**Commented [A6]:** Perlu ditambahkan justifikasi mengapa koperasi di Klungkung yang dipilih sebagai objek penelitian

### Sampel

Mengingat jumlah populasi yang tidak terlalu banyak, dengan demikian penelitian ini menggunakan seluruh populasi menjadi sampel sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi.

### Responden

Adapun yang dijadikan responden dalam penelitian adalah manajer disetiap koperasi yang berjumlah 132 responden. Tujuan penggunaan manajer sebagai responden adalah untuk mendapatkan data dan persepsi yang sesuai terkait dengan kinerja koperasi secara keseluruhan.

### Difinisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel eksogen, yaitu *empowering leadership* (X1) dan Budaya Organisasi (X2):

**Empowering leadership (X1)** dijelaskan sebagai tipe kepemimpinan yang dapat memberdayakan seluruh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. *Empowering leadership* (X1) mengoperasional lima indikator yaitu: Pemimpin mampu sebagai contoh, Keputusan partisipatif, Pemimpin sebagai pembina, Memiliki kemampuan menginformasikan, dan Menunjukkan peduli (Srivastava *et al.* 2006: Tung and Chang, 2011: Carmeli *et al.*, 2011: Wu and Chen, 2015: Kundu *et al.*, 2019). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

**Budaya organisasi (X2)** diasumsikan sebagai suatu kebiasaan yang terbentuk antar karyawan dan menjadi identitas organisasi. Budaya organisasi memiliki tiga indikator yaitu: Budaya birokrasi, Budaya inovatif dan Budaya yang mendukung (Lok and Crawford, 1999: Silverthorne, 2004: Yining and Ahmad, 2009: Al-Sada *et al.*, 2017). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

Sedangkan untuk variabel endogen penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu, komitmen organisasi dan kinerja organisasi:

**Komitmen organisasi (Y1)** dijelaskan sebagai bentuk keterikatan karyawan dengan organisasi. Komitmen organisasi mengoperasionalkan tiga indikator yaitu: *Affective commitment, Continuance commitment dan Normative commitment* (Simosi and Xenikou, 2010; Yiing and Ahmad, 2009; Lok and Crawford, 1999; Silverthorne, 2004; Al-Sada *et al.*, 2017; Pathardikar and Sahu, 2011). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

**Kinerja organisasi (Y2)** dijelaskan sebagai hasil dari serangkaian proses yang dilakukan anggota organisasi. Kinerja organisasi mengoperasionalkan empat indikator, yaitu: *Asset, Equity, Sales, Product and Market* (García-Morales *et al.*, 2008; Tseng, 2010; Noruzy *et al.*, 2013; Prajogo, 2006). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

### Teknik Analisis Data

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan pendekatan persamaan model structural atau *structural equation model (SEM)* berbasis *partial least square (PLS)*. Latan dan Ghozali (2012) dalam (Ratih *et al.*, 2016) menyatakan bahwa PLS adalah pendekatan alternatif yang merupakan pergeseran pendekatan SEM dari berbasis kovarian menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi seperti, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan hasil *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk blok indikator (Hair *et al.*, 1998). Sedangkan evaluasi model structural atau *inner model* diukur melalui: (a) *R-Square (R<sup>2</sup>)*, (b) *Q-Square predictive relevance (Q<sup>2</sup>)*, (c) *Effect size*, (d) Pengujian hipotesis, dan (e) Pengujian mediasi. Pengujian yang dilakukan akan dibantu dengan software aplikasi WarpPLS 6.0

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### Analysis Deskriptif

Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan, diketahui pengelola koperasi didominasi perempuan (55,3%), dengan rentang usia 27 sampai 36 tahun (48,5%), mayoritas tingkat pendidikan SMA/SMK (62,1%), dan masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun (65,9%). Dari karakteristik ini dapat dijelaskan bahwa perempuan pada

**Commented [A7]:** Karena contoh kuesioner tidak sertakan, perlu dijelaskan pengukuran dari jawaban atas kuesioner tersebut. Untuk kinerja organisasi tampak menggunakan data keuangan, apakah ini juga dengan kuesioner? Perlu diberi penjelasan

**Commented [A8]:** Perlu dijelaskan terlebih dulu tentang statistik deskriptif data (hasil kuesioner) maupun demografi responden supaya pembaca mendapat gambaran tentang objek penelitian. Dari lampiran tampak bahwa ada variasi jenis koperasi, hal ini menarik jika dikaji.

dasarnya memiliki kemampuan administratif yang lebih baik dari laki-laki, selain itu usia dan tingkat pendidikan yang dimiliki sudah timbul rasa enggan untuk mencoba hal baru, hal ini ditunjukkan dari masa kerja yang dimiliki lebih dari lima tahun.

### Pengukuran model

Evaluasi model atau *measures of fit* dalam PLS dilakukan untuk mengukur dan memprediksi hubungan antar konstruk yang digunakan dalam penelitian. Tahapan dari evaluasi model adalah sebagai berikut:

#### Evaluasi model pengukuran atau *outer measurement model*

Evaluasi model pengukuran atau *outer measurement model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas. Sehingga dengan mengetahui korelasinya, maka sebuah model dapat dinyatakan valid dan reliabel.

#### *Convergent Validity*

*Convergent validity* merupakan kriteria yang harus terpenuhi sebuah indikator yang bersifat reflektif untuk dinyatakan valid. Evaluasi ini dilakukan untuk memeriksa koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* 0,4 (Hair *et al.*, 2010). Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan maka, dapat diketahui nilai *outer loading* dari masing-masing indikator penelitian yang digunakan pada Tabel 1.

**Tabel 1 Outer Loading (*Measurement Model*)**

Variabel Laten	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Empowering Leadership (X1)	Pemimpin sebagai contoh (X1.1)	0,750
	Keputusan partisipatif (X1.2)	0,892
	Pemimpin sebagai pembinan (X1.3)	0,492
	Kemampuan menginformasikan (X1.4)	0,899
	Menunjukkan pedulian (X1.5)	0,901
Budaya Organisasi (X2)	Budaya birokrasi (X2.1)	0,934
	Budaya Inovatif (X2.2)	0,465
	Budaya Mendukung (X2.3)	0,802
Komitmen Organisasi (Y1)	<i>Affective commitment</i> (Y1.1)	0,703
	<i>Continuance commitment</i> (Y1.2)	0,763
	<i>Normative commitment</i> (Y1.3)	0,896
	<i>Asset</i> (Y2.1)	0,853
Kinerja Organisasi (Y2)	<i>Equity</i> (Y2.2)	0,875
	<i>Sales</i> (Y2.3)	0,898
	<i>Product dan Market</i> (Y2.4)	0,912

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan disajikan pada Tabel 1, dapat dilihat seluruh indikator dari masing-masing variabel memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,4. Ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dinyatakan valid dan sesuai dengan memenuhi syarat *convergent validity* (Hair *et al.*, 2010).

#### **Discriminant validity**

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk menegaskan setiap konsep dari masing-masing variabel atau konstruk. (Hair *et al.*, 2010) *discriminant validity* dilakukan melalui perbandingan nilai akar kuadrat *AVE* dengan nilai korelasi konstruk (*rule of thumb*:  $\sqrt{AVE} >$  korelasi antar konstruk). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan nilai validitas diskriminan termasuk dalam kategori memadai. Berikut nilai *average variances extracted (AVE)* nilai *discriminant validity* ditunjukkan pada Tabel:

**Tabel 2: Nilai *average variances extracted (AVE)* dan Nilai *Discriminant Validity (Cross Loading)* Indikator**

	<i>AVE</i>	EL	BO	KO	KNJ
EL	0,626	<b>0.791</b>			
BO	0,578	0.810	<b>0.760</b>		
KO	0,626	0.590	0.698	<b>0.791</b>	
KNJ	0,783	0.812	0.859	0.811	<b>0.885</b>

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Keterangan: Nilai diagonal merupakan nilai  $\sqrt{AVE}$ , nilai vertikal adalah nilai korelasi antar konstruk; EL (*Empowering Leadership*), BO (Budaya Organisasi), KO (Komitmen Organisasi) dan KNJ (Kinerja).

#### **Composite Reliability**

Pengujian selanjutnya adalah *composite reliability* yang bertujuan untuk mengukur nilai reliabeliti konstruk atau variabel laten. Konstruk dinyatakan reliable apabila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih dari 0,6 (Hair *et al.*, 2010). Berdasarkan pengujian yang dilakukan maka, dapat diketahui konstruk memenuhi syarat reliabeliti, yang ditunjukkan pada Tabel 3:

**Tabel 3: Nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha***

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha
Empowering Leadership (X1)	0.887	0.833
Budaya Organisasi (X2)	0.793	0.600
Komitemen Organisasi (Y1)	0.832	0.695
Kinerja (Y2)	0.935	0.907

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

### Evaluasi model struktural atau *inner model*

Pengukuran model struktural untuk mengukur lemahnya kuatnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variasi variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen dengan melihat *R-Square* ( $R^2$ ). Adapun pendekatan yang digunakan yaitu, 1) *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ), 2) *Effect size*, 3) Pengujian hipotesis dan 4) Pengujian mediasi

#### *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ )

Pengujian *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) dilakukan dengan menghitung nilai *R-square* dari variabel endogen. Adapun nilai masing-masing nilai *R-square* yaitu: komitmen organisasi sebesar (0,647) dan Kinerja sebesar (0,889). Setelah diketahui nilai *R-square* maka dihitung sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,647^2) (1 - 0,889^2)$$

$$Q^2 = 1 - (0,582) (0,210)$$

$$Q^2 = 0,878$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) sebesar 0,878 sehingga model dapat dikatakan memiliki prediksi yang sangat baik. Dari nilai yang diperoleh dapat dimaknai bahwa 87,8 persen hubungan antar variabel secara keseluruhan dapat dijelaskan dalam model, sedangkan 12,2 persen dipengaruhi *error* atau variabel lain yang tidak dijelaskan atau tidak digunakan dalam model.

#### *Effect Size*

Pengukuran *effect size* didasarkan pada (Hair, Ringle and Sarstedt, 2013) hasil pengukuran dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu kategori yaitu lemah dengan nilai (0,02), sedang dengan nilai (0,15) dan kuat dengan nilai (0,35). Hasil pengukuran *effect size* dari variabel laten prediktor dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4** *Effect sizes for path coefficients*

	<i>Empowering Leadership</i> (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Komitemen Organisasi (Y1)
Komitemen Organisasi (Y1)	0.092	0.555	
Kinerja (Y2)	0.307	0.456	0.126

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Dari hasil analisis yang dilakukan menunjukkan estimasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja sebesar (0,307) dalam kategori sedang.



Sedangkan *effect size empowering leadership* dengan komitmen organisasi sebesar (0,092) dan *effect size* komitmen organisasi dengan kinerja sebesar (0,126) dalam kategori lemah. Selanjutnya *effect size* budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebesar (0,555) dan *effect size* budaya organisasi dengan kinerja sebesar (0,456) dalam kategori kuat.

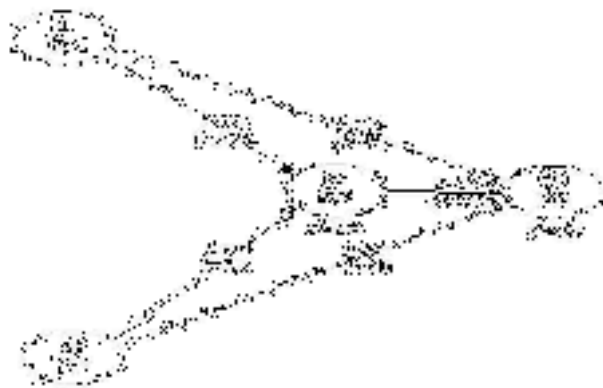
Pada analisis *WarpPLS* memiliki beberapa kriteria yaitu *Model Fit and Quality Indices*, dimana terdapat sepuluh kriteria yang harus terpenuhi supaya model dapat dikatakan fit. Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa seluruh kriteria terpenuhi, sehingga dapat dikatakan model tersebut memenuhi prasyarat model fit. Berikut kriteria *Model Fit* dan *Quality Indices* yang dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5 Model Fit dan Quality Indices**

<i>Average path coefficient (APC)</i> =0.364, $P < 0.001$
<i>Average R-squared (ARS)</i> =0.768, $P < 0.001$
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i> =0.764, $P < 0.001$
<i>Average block VIF (AVIF)</i> =3.828, <i>acceptable if</i> $\leq 5$ , <i>ideally</i> $\leq 3.3$
<i>Average full collinearity VIF (AFVIF)</i> =4.548, <i>acceptable if</i> $\leq 5$ , <i>ideally</i> $\leq 3.3$
<i>Tenenhaus GoF (GoF)</i> =0.708, <i>small</i> $\geq 0.1$ , <i>medium</i> $\geq 0.25$ , <i>large</i> $\geq 0.36$
<i>Sympson's paradox ratio (SPR)</i> =1.000, <i>acceptable if</i> $\geq 0.7$ , <i>ideally</i> = 1
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i> =1.000, <i>acceptable if</i> $\geq 0.9$ , <i>ideally</i> = 1
<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i> =1.000, <i>acceptable if</i> $\geq 0.7$
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i> =1.000, <i>acceptable if</i> $\geq 0.7$

Sumber: Output *WarpPLS 6.0*

Berikut adalah model penelitian, beserta hasil dari analisis hubungan antar variabel yang telah diperoleh berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan program *WarpPLS 6.0*.



**Gambar 1 Model Empiris Penelitian**

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Keterangan: EL (*Empowering Leadership*), BO (Budaya Organisasi), KO (Komitmen Organisasi) dan KNJ (Kinerja)

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis yang terdiri dari lima hipotesis hubungan/pegaruh langsung dan dua hipotesis melibatkan variabel mediasi. Adapun tingkat *p-value* (signifikan) yang diajukan adalah 5 persen atau 0,05, berikut hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan pada Tabel 6.

**Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Pada Model Penelitian**

Hipotesis	Hubungan antar variabel	Path coefficients	<i>p-value</i>	Standard errors
H1	EL → KNJ	0,35	<0,001	0,081
H2	EL → KO	0,13	0,065	0,085
H3	BO → KNJ	0,50	<0,001	0,078
H4	BO → KO	0,69	<0,001	0,075
H5	KO → KNJ	0,15	0,04	0,085

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Keterangan: EL (*Empowering Leadership*), BO (Budaya Organisasi), KO (Komitmen Organisasi) dan KNJ (Kinerja)

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan maka, dapat dibuktikan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat dilihat dari nilai *path coefficients* sebesar 0,35 dengan *p-value* <0,001, yang menunjukkan bahwa semakin baik pemberdayaan yang dilakukan pemimpin maka semakin meningkat kinerja koperasi. Dengan demikian hipotesis pertama terdukung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wu and Chen (2015) yang menemukan bahwa *empowering leadership* yang diterapkan para departemen setingkat *supervisor* dapat meningkatkan kinerja layanan hotel secara keseluruhan. Hasil penelitian tersebut diperkuat dengan temuan (Lee *et al.*, 2017) menjelaskan bahwa *supervisor* dengan kepemimpinan memberdayakan dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam meningkatkan kinerja divisi. Selain itu, perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan keamanan kerja sehingga memberikan dampak pada kinerja (Martínez-Córcles *et al.*, 2013). Sehingga dengan penerapan *empowering leadership* pada koperasi memiliki kecenderungan dapat memaksimalkan kemampuan dan meningkatkan kontribusi karyawan sehingga memberikan dampak pada kinerja koperasi secara keseluruhan.

Selanjutnya pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *empowering*

*leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja koperasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,13 dengan nilai *p-value* 0,06 sehingga hipotesis 2 tidak terdukung. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian (Manojlovich and Laschinger, 2002) menyebutkan bahwa individu yang diberdayakan oleh pemimpinnya memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Meskipun perilaku *empowering leadership* dikatakan dapat meningkatkan komitmen organisasi seperti dinyatakan (Stander and Rothmann, 2010; (Albrecht and Andreetta, 2011); (Namasivayam *et al.*, 2014). Namun hasil pengukuran menunjukkan *empowering leadership* belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan penghargaan dari sisi finansial relatif kecil belum sesuai dengan harapan karyawan dan penghargaan non finansial cenderung tidak ada. Sehingga pemberdayaan yang dilakukan pemimpin kurang mampu menyentuh psikologis menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi.

Pengujian hipotesis 3 menunjukkan budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini ditunjukkan dari nilai *path coefficient* sebesar 0,50 dan *p-value* <0,001 sehingga hipotesis 3 terdukung. Pengaruh ini menjelaskan semakin baik budaya organisasi semakin meningkat kinerja koperasi. Temuan ini sejalan dengan (Tarba *et al.*, 2017) dimana dengan budaya organisasi yang baik maka dapat mempercepat kinerja industri. Begitu pula dengan (García-Fernández *et al.*, 2018) yang menyebutkan bahwa melalui budaya organisasi organisasi dapat mempercepat dan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di koperasi selama ini sudah sangat baik sehingga memberikan dampak pada kinerja koperasi secara keseluruhan. Budaya organisasi dalam koperasi yang paling memiliki pengaruh adalah budaya birokrasi, ini menunjukkan bahwa system tugas dan tanggung jawabnya lebih terorganisir dengan baik karena sistem hirarki tidak terlalu kompleks. Selain itu, di koperasi memiliki budaya yang mendukung seperti budaya kedekatan antar karyawan, sehingga karyawan merasanya nyaman dalam bekerja.

Pengujian hipotesis 4 menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,69 dengan *p-value* <0,001 sehingga hipotesis 4 terdukung. Nilai ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi memiliki kecenderungan meningkat komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan Silverthorne (2004) menjelaskan bahwa budaya memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen sehingga karyawan memiliki keinginan untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ini diperkuat dengan oleh Dirani (2009) & Pathardikar and Sahu (2011) yang mengemukakan seluruh dimensi budaya organisasi dapat menjelaskan

**Commented [A9]:** Lalu argumentasi/penjelasan atas tidak terbuktinya hipotesis ini apa?

dan mempromosikan komitmen organisasi. Kondisi ini diperkuat dengan budaya birokrasi yang menyebabkan kedekatan hubungan pemimpin dan pengurus terjalin dengan baik. Selain itu, kedekatan yang terjalin antara karyawan juga mempengaruhi komitmen organisasi secara emosional. Lebih lanjut lagi, dengan budaya yang saling mendukung meningkatkan komitmen normatif karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja koperasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,15 dengan *p-value* 0,04 sehingga hipotesis terdukung. Nilai ini menjelaskan dengan semakin meningkatnya komitmen organisasi, memiliki kecenderungan meningkatkan kinerja koperasi. Hasil ini sesuai dengan (Yu *et al.*, 2019) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen normative yang dimiliki karyawan menjadikan mereka enggan untuk keluar dari koperasi dan mereka memilih untuk bertahan dan bertanggung jawab terhadap koperasi dengan pertimbangan norma, nilai dan keyakinan yang dimiliki. Secara keseluruhan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan membuat mereka ingin memberikan berkontribusi dalam peningkatan kinerja koperasi.

#### Pengujian Mediasi Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Untuk mengukur peran mediasi dalam hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan kriteria (Hair *et al.*, 2010) yang dapat dilihat pada Tabel 7, sebagai berikut:

**Tabel 7 Kriteria Mediasi**

No	Kriteria uji mediasi			Keterangan
	A	B	C	
1	Tidak signifikan	Signifikan	Signifikan	<i>Fully Mediated</i>
2	Signifikan	Signifikan	Signifikan	<i>Partial Mediated</i>
3		Tidak signifikan	Signifikan	<i>Unmediated</i>
4		Signifikan	Tidak signifikan	<i>Unmediated</i>

Sumber: (Hair *et al.*, 2010)

Metode (Hair *et al.*, 2010) dilakukan melalui tiga langkah, yaitu: 1) memeriksa hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen tanpa melibatkan variabel mediasi (efek A). 2) memeriksa hubungan variabel eksogen dengan variabel mediasi pada model (efek B). 3) memeriksa hubungan variabel mediasi dengan variabel endogen (efek C). Pada tahap selanjutnya memeriksa tiga hubungan tersebut (A, B dan C), selanjutnya membuktikan hubungan intervensi dari mediasi dengan merujuk pada beberapa kriteria berikut: 1) Apabila hubungan B dan C signifikan,

namun hubungan A tidak signifikan, maka variabel mediasi terbukti memediasi penuh model penelitian (*fully mediated*). (2). Apabila hubungan B, C dan A signifikan, maka variabel mediasi terbukti memediasi parsial model atau *partial mediated*. 3) Apabila hubungan B signifikan dan C tidak signifikan maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*). 4) Apabila hubungan B tidak signifikan dan C signifikan, maka mediasi tidak terbukti (*unmediated*).

Pengujian hipotesis 6 yaitu peran mediasi komitmen organisasi dalam memediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi. Berdasarkan hasil yang diperoleh pada Tabel 6 menunjukkan variabel eksogen *empowering leadership* tidak signifikan memiliki hubungan dengan variabel mediasi komitmen organisasi. Sedangkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja. Serta variabel eksogen yaitu *empowering leadership* memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel endogen yaitu kinerja. Dari kriteria (Hair *et al.*, 2010) menunjukkan komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi (*unmediated*). Hasil ini tidak sejalan dengan (Patiar and Wang, 2016) dimana komitmen organisasi mampu meningkatkan hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Dengan kata lain komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan belum dapat meningkatkan peran seorang pemimpin yang memberdayakan dalam meningkatkan kinerja. Hubungan yang terjalin antar karyawan yang membuat mereka memiliki kedekatan secara emosional (afektif). Hal inilah yang membentuk komitmen mereka sehingga mampu memberikan kontribusi pada kinerja koperasi. Pemberdayaan yang dilakukan pemimpin hanya terbukti meningkatkan kinerja koperasi, sedangkan pemberdayaan karyawan tidak meningkatkan komitmen organisasi karena tidak diikuti dengan motivasi intrinsik dan non intrinsik, sehingga hal ini yang menyebabkan komitmen organisasi tidak berperan meningkatkan pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja koperasi.

Pengujian hipotesis 7 yaitu peran mediasi komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dari Tabel 6 dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja organisasi. Sehingga berdasarkan (Hair *et al.*, 2010) menjelaskan komitmen organisasi sebagai pemediasi parsial (*partial mediated*) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja koperasi. Mediasi parsial adalah situasi dimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi meski tanpa atau melalui komitmen organisasi. Hasil ini sesuai dengan (Nikpour, 2017) yang menyatakan bahwa

**Commented [A10]:** Lalu argumentasi/penjelasan atas tidak terbuktinya hipotesis ini apa?

**Commented [A11]:** Perlu dijelaskan makna pemediasi parsial dalam temuan ini

komitmen organisasi memiliki kecocokan dengan budaya organisasi serta komitmen organisasi dapat meningkatkan hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi selama ini membantu karyawan dalam membangun komitmen, sehingga mereka memiliki kesadaran untuk berkontribusi kinerja koperasi. Komitmen organisasi yang terbentuk tanpa disadari meningkatkan hubungan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja koperasi.

### **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi, komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja koperasi. Ini berarti bahwa semakin baik *empowering leadership* dan budaya organisasi, serta semakin tinggi komitmen organisasi maka, semakin meningkat kinerja koperasi. Budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja koperasi. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Namun, *empowering leadership* memiliki hubungan positif tidak signifikan dengan kinerja koperasi, dengan kata lain semakin baik *empowering leadership* belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menemukan komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi. Namun, komitmen organisasi terbukti sebagai pemediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja koperasi.

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada anggota, pengurus dan ketua atau manajer koperasi bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja koperasi. Dari hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling lemah sehingga perlu mendapat perhatian, dikarenakan melalui komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan menjadikan koperasi lebih kuat serta lebih konsisten dalam menjalankan operasionalnya. Mengingat koperasi selama ini memiliki keterbatasan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga melalui komitmen organisasi koperasi dapat menciptakan karyawan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan koperasi.

Penelitian ini adalah penelitian *confirmatory research* sehingga perlu dilakukan penyelidikan mendalam terkait dengan fenomena dengan melakukan penelitian yang bersifat *longitudinal*. Temuan pengaruh yang tidak signifikan antara *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi, menjadi keterbatasan lain yang perlu diperhatikan penelitian selanjutnya. Diperlukan kecermatan dalam penyebaran kuesioner dan siapa yang menjadi responden, karena penelitian ini hanya melibatkan manajer sehingga perlu ditinjau kembali terkait dengan *self assessment* yang

dilakukan pemimpin dalam mengisi kuesioner. Lebih lanjut, penelitian selanjutnya untuk memperhatikan hal-hal yang menjadi ketentuan perkoperasian yang ada. Sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan masukan terkait dengan masalah dan kendala yang dihadapi koperasi saat ini.

**Commented [A12]:** Mungkinkah ada keterbatasan dalam penyebaran kuesioner? Yakinkah bahwa kuesioner diisi oleh manajer dan bukan yang lain?  
Apakah pengukuran kinerja koperasi dalam penelitian ini sejalan dengan ketentuan perkoperasian yang ada?

**Commented [WU13R12]:**

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, K. I. (2020) 'Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE)', *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 31(2), pp. 303–334. doi: 10.1080/09585192.2016.1255904.
- Abhishek Srivastava, Kathryn M Bartol and Edwin a Locke (2006) 'Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance', *Academy of Management Journal*, 49(6), p. 1239. doi: 10.5465/AMJ.2006.23478718.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M. N. (2017) 'Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar', *EuroMed Journal of Business*, 12(2), pp. 163–188. doi: 10.1108/EMJB-02-2016-0003.
- Albrecht, S. L. and Andreetta, M. (2011) 'The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model', *Leadership in Health Services*, 24(3), pp. 228–237. doi: 10.1108/17511871111151126.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.', *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Audenaert, M. and Decramer, A. (2018) 'When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality', *Journal of Management and Organization*, 24(1), pp. 4–18. doi: 10.1017/jmo.2016.20.
- Aziz, A. R. Z., Sumantoro, I. B. and Maria, D. (2019) 'Total quality management of micro, small and medium enterprises (MSMEs), and the impact to organizational culture and performance: Emerging country case', *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), pp. 32–45. doi: 10.17512/pjms.2019.19.1.03.
- Berberoglu, A. and Secim, H. (2015) 'Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence from A Private Hospital in Northern Cyprus', *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), pp. 64–71. doi: 10.22610/jebs.v7i1(J).563.
- Brimhall, K. C. (2019) 'Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance', *Nonprofit Management and Leadership*,

30(1), pp. 31–49. doi: 10.1002/nml.21368.

Carmeli, A., Schaubroeck, J. and Tishler, A. (2011) 'How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance', *Leadership Quarterly*, Elsevier Inc., 22(2), pp. 399–411. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.013.

Chang, P. C. and Chen, S. J. (2011) 'Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations', *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), pp. 883–901. doi: 10.1080/09585192.2011.555130.

Cheung, S. O., Wong, P. S. P. and Lam, A. L. (2012) 'An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations', *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), pp. 688–704. doi: 10.3846/16111699.2011.620157.

Cho, Y. J. and Park, H. (2011) 'Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment', *Public Management Review*, 13(4), pp. 551–573. doi: 10.1080/14719037.2010.525033.

Desrochers, M. and Fischer, K. P. (2005) 'The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(3), pp. 307–354. doi: 10.1111/j.1370-4788.2005.00281.x.

Dirani, K. M. (2009) 'Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the lebanese banking sector', *Human Resource Development International*, 12(2), pp. 189–208. doi: 10.1080/13678860902764118.

Findler, L., Wind, L. H. and Michálla Barak, E. M. (2007) 'The Challenge of Workforce Management in a Global Society', *Administration in Social Work*, 31(3), pp. 63–94. doi: doi:10.1300/J147v31n03\_05.

García-Fernández, J. *et al.* (2018) 'An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs', *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), pp. 438–454. doi: 10.1108/JHTT-09-2017-0100.

García-Morales, V. J., Matías-Reche, F. and Hurtado-Torres, N. (2008) 'Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector', *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), pp. 188–212. doi: 10.1108/09534810810856435.

Giauque, D. and Varone, F. (2019) 'Work Opportunities and Organizational Commitment in International Organizations', *Public Administration Review*, 79(3), pp. 343–354. doi: 10.1111/puar.12951.

González-Rodríguez, M. R. *et al.* (2019) 'Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance', *Journal of Sustainable Tourism*. Routledge, 27(3), pp. 398–419. doi:



10.1080/09669582.2019.1585441.

Gyensare, M. A. *et al.* (2016) 'Transformational leadership and employee turnover intention', *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), pp. 243–266. doi: 10.1108/wjemsd-02-2016-0008.

Hair, J. *et al.* (2010) *Multivariate data analysis*.

Hair, J. F. *et al.* (1998) 'Multivariate Data Analysis, 5 edition', *Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall*, p. 730.

Hair, J. F., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2013) 'Editorial - Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance', *Long Range Planning*, 46(1–2), pp. 1–12.

Henri, J. F. (2006) 'Organizational culture and performance measurement systems', *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), pp. 77–103. doi: 10.1016/j.aos.2004.10.003.

Hermawati, A. and Mas, N. (2018) 'Implementasi Quality of Work Life dan Keterlibatan Pekerjaan Berbasis Transglobal Leadership Sebagai Upaya Strategi Pencapaian Optimalisasi Kinerja Karyawan (Studi Koperasi Berprestasi di Jawa Timur)', *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 17(2), p. 163. doi: 10.17970/jrem.17.170202.id.

Hogan, S. J. and Coote, L. V. (2014) 'Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 67(8), pp. 1609–1621. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.09.007.

Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L. and Dysvik, A. (2014) 'Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach', *Personnel Review*, 43(2), pp. 246–271. doi: 10.1108/PR-01-2012-0008.

Johnston, D. A. *et al.* (2004) 'Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships', *Journal of Operations Management*, 22(1), pp. 23–38. doi: 10.1016/j.jom.2003.12.001.

Joiner, T. A. and Bakalis, S. (2006) 'The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics', *International Journal of Educational Management*, 20(6), pp. 439–452. doi: 10.1108/09513540610683694.

Kim Jean Lee, S. and Yu, K. (2004) 'Corporate culture and organizational performance', *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), pp. 340–359. doi: 10.1108/02683940410537927.

Kim, M. and Beehr, T. A. (2018) 'Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?\*', *International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 5192, pp. 1–25. doi: 10.1080/09585192.2018.1424017.

Kim, Y. M., Newby-Bennett, D. and Song, H. J. (2012) 'Knowledge sharing and

- institutionalism in the healthcare industry', *Journal of Knowledge Management*, 16(3), pp. 480–494. doi: 10.1108/13673271211238788.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. . (1995) *Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*.
- Kundu, S. C., Kumar, S. and Gahlawat, N. (2019) 'Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment', *Management Research Review*, 42(5), pp. 605–624. doi: 10.1108/MRR-04-2018-0183.
- Lee, J. *et al.* (2014) 'Information Technology & People Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service' Influence processes of implementation effectiveness in challenged information technology projects in', *Information Technology & People*, 27(3), pp. 366–386. doi: 10.1108/ITP-10-2012-0115.
- Lee, S. *et al.* (2017) 'Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance', *Group and Organization Management*, 42(1), pp. 11–38. doi: 10.1177/1059601116646474.
- Lim, T. (2010) 'Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization', *Asia Pacific Education Review*, 11(3), pp. 311–320. doi: 10.1007/s12564-010-9087-z.
- Liu, Y. *et al.* (2019) 'Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?', *Journal of Knowledge Management*, 23(4), pp. 619–643. doi: 10.1108/JKM-07-2017-0260.
- Lok, P. and Crawford, J. (1999) 'The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development', *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), pp. 365–374. doi: 10.1108/01437739910302524.
- Luque, M. S. De, Washburn, N. T. and Waldman, D. A. (2008) 'Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance', *Administrative Science Quarterly*, 53(4), pp. 626–654. doi: doi:10.2189/asqu.53.4.626.
- Mahmood, A. *et al.* (2019) 'Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction', *Employee Relations*, 41(3), pp. 420–435. doi: 10.1108/ER-03-2018-0074.
- Manojlovich, M. and Laschinger, H. K. S. (2002) 'The relationship of empowerment and selected personality: Characteristics to nursing job satisfaction', *Journal of Nursing Administration*, 32(11), pp. 586–595. doi: 10.1097/00005110-200211000-00006.
- Marcoulides, G. A. and Heck, R. H. (1993) 'Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model', *Organization Science*, 4(2), pp. 209–225. doi: 10.1287/orsc.4.2.209.

Marques, J. M. R. *et al.* (2019) 'The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity', *Journal of Knowledge Management*, 23(3), pp. 489–507. doi: 10.1108/JKM-03-2018-0199.

Martínez-Córcoles, M. *et al.* (2013) 'Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach', *Safety Science*, 51(1), pp. 293–301. doi: 10.1016/j.ssci.2012.08.001.

Meng, J. and Berger, B. K. (2019) 'The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust', *Public Relations Review*. Elsevier, 45(1), pp. 64–75. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.11.002.

Namasivayam, K., Guchait, P. and Lei, P. (2014) 'The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), pp. 69–84. doi: 10.1108/IJCHM-11-2012-0218.

Nikpour, A. (2017) 'The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment', *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), pp. 65–72. doi: 10.33844/ijol.2017.60432.

Noruzy, A. *et al.* (2013) 'Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms', *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), pp. 1073–1085. doi: 10.1007/s00170-012-4038-y.

Ogbonna, E. and Harris, L. C. (2000) 'Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies', *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp. 766–788. doi: 10.1080/09585190050075114.

Ortega-Parra, A. and Sastre-Castillo, M. Á. (2013) 'Impact of perceived corporate culture on organizational commitment', *Management Decision*, 51(5), pp. 1071–1083. doi: 10.1108/MD-08-2012-0599.

Pathardikar, A. D. and Sahu, S. (2011) 'Implications of the organization cultural antecedents on organizational commitment: A study in indian public sector units', *Global Business Review*, 12(3), pp. 431–446. doi: 10.1177/097215091101200306.

Patiar, A. and Wang, Y. (2016) 'The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), pp. 586–608. doi: 10.1108/IJCHM-01-2014-0050.

Peterson, S. J. *et al.* (2009) 'CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms', *Journal of Management*, 35(2), pp. 348–368. doi: 10.1177/0149206307312512.

- Prajogo, D. I. (2006) 'The Relationship between Innovation and Business Performance—A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms', *Knowledge and Process Management*, 13(3), pp. 218–225. doi: 10.1002/kpm.259.
- Ratih, I. A. D. K. *et al.* (2016) 'Creative Leadership, Knowledge Sharing and Innovation : Evidence of Small and Medium Enterprises Ida', *European Journal of Business and Management*, 8(5), pp. 15–27. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Real, J. C., Roldán, J. L. and Leal, A. (2014) 'From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size', *British Journal of Management*, 25(2), pp. 186–208. doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x.
- Ribeiro, N., Gomes, D. and Kurian, S. (2018) 'Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment', *Social Responsibility Journal*, 14(1), pp. 213–225. doi: <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>.
- Roscoe, S. *et al.* (2019) 'Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development', *Business Strategy and the Environment*, 28(5), pp. 737–749. doi: 10.1002/bse.2277.
- Saleem, M. A. *et al.* (2019) 'Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective', *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), pp. 303–322. doi: 10.1108/IJBM-02-2018-0037.
- Semuel, H., Siagian, H. and Octavia, S. (2017) 'The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. The Author(s), 237(June 2016), pp. 1152–1159. doi: 10.1016/j.sbspro.2017.02.171.
- Shin, Y. *et al.* (2015) 'Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate', *Journal of Business Ethics*, 129(1), pp. 43–57. doi: 10.1007/s10551-014-2144-5.
- Silverthorne, C. (2004) 'The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan', *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), pp. 592–599. doi: 10.1108/01437730410561477.
- Simosi, M. and Xenikou, A. (2010) 'The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization', *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), pp. 1598–1616. doi: 10.1080/09585192.2010.500485.
- Stander, M. W. and Rothmann, S. (2010) 'Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement', *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), pp. 1–9. doi: 10.4102/sajip.v36i1.849.

- Tan, B. (2019) 'In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective', *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), pp. 356–368. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>.
- Tarba, S. Y. *et al.* (2017) *The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance, Group and Organization Management*. doi: 10.1177/1059601117703267.
- Thun, S. and Bakker, A. B. (2018) 'Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism', *Stress and Health*, 34(4), pp. 573–581. doi: 10.1002/smi.2818.
- Top, M., Akdere, M. and Tarcan, M. (2015) 'Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees', *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), pp. 1259–1282. doi: 10.1080/09585192.2014.939987.
- Tseng, S. M. (2010) 'The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance', *Journal of Knowledge Management*, 14(2), pp. 269–284. doi: 10.1108/13673271011032409.
- Tung, H. L. and Chang, Y. H. (2011) 'Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion', *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), pp. 43–60. doi: 10.1108/20408001111148720.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. and Pearce, C. L. (2010) 'Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 21(3), pp. 530–542. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.014.
- Wei, Y. (Susan), Samiee, S. and Lee, R. P. (2014) 'The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), pp. 49–70. doi: 10.1007/s11747-013-0337-6.
- Woznyj, H. M. *et al.* (2019) 'Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), pp. 122–143. doi: 10.1111/joop.12235.
- Wu, C. M. and Chen, T. J. (2015) 'Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 48, pp. 27–38. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.04.008.
- Yahaya, R. and Ebrahim, F. (2016) 'Leadership styles and organizational commitment: literature review', *Journal of Management Development*, 35(2), pp. 190–216. doi: 10.1108/JMD-01-2015-0004.

Yiing, L. H. and Ahmad, K. Z. Bin (2009) 'The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance', *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), pp. 53–86. doi: 10.1108/01437730910927106.

Yousef, D. A. (2000) 'Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country', *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), pp. 6–24. doi: 10.1108/02683940010305270.

Yu, Q. *et al.* (2019) 'Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment', *International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 30(6), pp. 964–987. doi: 10.1080/09585192.2017.1380059.

Zehir, C. *et al.* (2011) 'The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in istanbul', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1460–1474. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.032.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Rekapitulasi Jumlah Koperasi Aktif di Indonesia

No	Tahun	Jumlah Koperasi Aktif		Pertumbuhan (%)
1	2014	209.488		-
2	2015	212.135	2.647	1
3	2016	208.195	-3.940	-1,9
4	2017	152.174	-56.021	-26,9
5	2018	126.343	-25.831	-17,0
	Jumlah	908.335		-44

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Republik Indonesia

**Commented [A14]:** Lampiran ini dirujuk di bagian mana dalam isi? Belum ada penjelasan dalam isi

### Lampiran 2: Laporan Volume Usaha dan SHU Koperasi Bali

TAHUN	MODAL SENDIRI	MODAL LUAR	VOLUME USAHA	SHU	PERTUMBUHAN VOLUME USAHA	PERTUMBUHAN VOLUME SHU
2015	1,959,290,930,000	6,063,790,370,000	8,023,081,300,000	289,184,530,000	-	-
2016	505,750,834,923	2,723,101,866,459	3,228,852,701,382	72,173,411,150	-4,794,228,598,618	-217,011,118,850
2017	1,947,109,958,086	7,756,095,582,859	9,703,205,540,945	245,143,355,366	6,474,352,839,563	172,969,944,216
2018	2,222,255,425,501	6,469,327,895,549	8,691,583,321,050	315,385,620,721	-1,011,622,219,895	70,242,265,355
2019	3,290,110,920,000	11,004,344,030,000	14,294,454,950,000	435,487,940,000	5,602,871,628,950	120,102,319,279
TOTAL	7,965,227,138,510	27,952,869,374,867	35,918,096,513,377	1,068,190,327,237	6,271,373,650,000	146,303,410,000

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Republik Indonesia

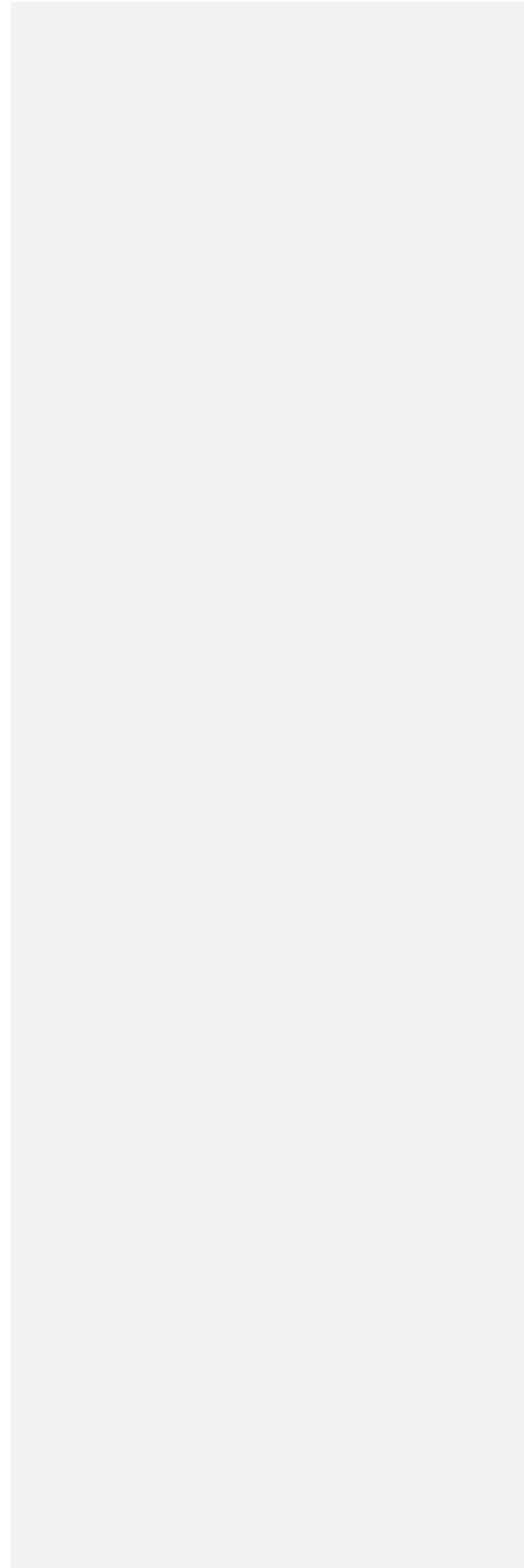
### Lampiran 3: Pemetaan Koperasi Bali

Kabupaten/Kota	Tingkat Koperasi	Jenis Koperasi/Type of Cooperative								
		KUD	Koperasi Pertanian	Koperasi Perikanan	Koperasi Peternakan	Koperasi Kerajinan	Koperasi Serba Usaha	Koperasi Simpan Pinjam	Koperasi Fungsional	Koperasi Lainnya
Regency/Municipality	Level of Cooperatives	Village Unit Cooperatives	Agriculture Cooperatives	Fishery Cooperatives	Animal Husbandry Cooperatives	Handycraft Cooperatives	Business Miscellaneous Cooperatives	Deposits and Credits Cooperatives	Functional Cooperatives	Other Cooperatives
Jembrana	Primer / Primary	10	15	2	4	0	79	4	0	153
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Tabanan	Primer / Primary	18	12	2	2	0	347	2	0	185
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Badung	Primer / Primary	11	6	0	3	3	345	3	3	175
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Gianyar	Primer / Primary	12	4	0	0	13	828	0	13	352
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Klungkung	Primer / Primary	7	4	0	0	0	32	0	0	89
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Bangli	Primer / Primary	5	7	0	0	4	87	0	4	126
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Karangasem	Primer / Primary	10	14	5	2	2	151	2	2	132
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Buleleng	Primer / Primary	13	21	3	3	0	123	3	0	185
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Denpasar	Primer / Primary	4	1	0	0	5	374	0	5	675
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nivo Provinsi	Primer / Primary	0	1	0	0	1	44	0	1	129
	Sekunder / Secondary	1	0	0	0	0	0	0	0	12
<b>Jumlah / Total :</b>		<b>91</b>	<b>85</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>2410</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>2228</b>

<https://bali.bps.go.id/statictable/2018/04/13/104/banyaknya-koperasi-kud-dan-non-kud-menurut-jenis-usaha-menurut-kabupaten-kota-dan-jenis-koperasi-2018.html>  
(diunduh tanggal 2 Desember 2019, jam 15.00)

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah Provinsi Bali

Source : Department of Cooperatives, Small, and Medium Establishment of Bali Province







## Model Kinerja Koperasi

### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Received:

Revised:

Accepted:

**Keywords:** Empowering Leadership, Organization Culture, Organization Commitment and Performance

**Kata Kunci:** Empowering Leadership, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship of empowering leadership, organizational culture and organizational commitment with cooperative performance, and examine the role of organizational commitment as mediating the relationship of empowering leadership and organizational culture with cooperative performance. This research is a causality study using a quantitative approach, with data collection methods through questionnaires. The population of this research was all active cooperatives in Klungkung Subdistrict, amounting to 132 cooperative units. The data were analyzed by structural equation model (SEM) based on partial least square (PLS). The results showed that empowering leadership, organizational culture and organizational commitment have a relationship with cooperative performance. Organizational culture has a relationship with organizational commitment while empowering leadership has no relationship with organizational commitment. Organizational commitment is not proven as mediating the relationship between empowering leadership and cooperative performance. However, organizational commitment is proved to mediate the relationship between organizational culture and cooperative performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan empowering leadership, budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan kinerja koperasi, serta menguji peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan empowering leadership dan budaya organisasi dengan kinerja koperasi. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Adapun populasi penelitian ini adalah seluruh koperasi aktif di Kecamatan Klungkung yang berjumlah 132 unit koperasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan structural equation model (SEM) berbasis partial least square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa empowering leadership, budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki hubungan dengan kinerja koperasi. Budaya organisasi memiliki hubungan dengan komitmen organisasi sedangkan empowering leadership tidak memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan empowering leadership dengan kinerja koperasi. Namun, komitmen organisasi terbukti sebagai pemediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja koperasi.

## PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu pilar perekonomian Indonesia selain Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Seperti halnya industri kecil menengah, koperasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam menumbuhkan ekonomi kerakyatan dan berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja (Hermawati and Mas, 2018). Meski demikian, berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UMKM tahun 2019 dapat diketahui dalam lima tahun terakhir Indonesia mengalami penurunan jumlah koperasi aktif sebesar 44 persen (lampiran 1). Hal ini menunjukkan bahwa saat ini koperasi mengalami berbagai permasalahan yang menyebabkan koperasi mengalami hambatan dalam perkembangannya. Adapun yang menjadi hambatan koperasi antara lain kurangnya partisipasi anggota, sulit dalam pengembangan teknologi, kurang sumber daya manusia yang kompeten, minimnya aksesibilitas sumber daya, kurangnya modal usaha, manajemen yang tidak profesional, kelembagaan tidak kuat dan sistem pemasaran yang masih konvensional (Desrochers and Fischer, 2005; Johnston *et al.*, 2004). Sedangkan perubahan bisnis dan persaingan semakin cepat yang diikuti dengan tuntutan pasar yang kian meningkat. Kondisi ini membuat koperasi semakin sulit untuk berkembang dan cenderung stagnan. Untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi, peranan pemerintah sangat dibutuhkan baik sebagai intermediasi dan penjamin keberlangsungan koperasi.

Perkembangan teknologi saat ini menjadikan persaingan usaha semakin ketat dan menuntut pengelola koperasi untuk berbuat lebih agar mampu bertahan. Untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi dibutuhkan peran pemimpin sebagai agen perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki hubungan dalam meningkatkan kinerja organisasi (Tung and Chang, 2011; Carmeli *et al.*, 2011; Humborstad *et al.*, 2014). *Empowering leadership* juga dapat memfasilitasi pengembangan pengetahuan untuk mempertahankan kinerja organisasi (Al-Sada *et al.*, 2017). Kemampuan *empowering leadership* dapat membantu para bawahan yang kurang kreatif melalui arahan, sehingga diharapkan dapat berkontribusi meningkatkan kinerja organisasi (Kundu *et al.*, 2019; Audenaert and Decramer, 2018). Wu and Chen (2015) menemukan bahwa dengan *empowering leadership* dapat meningkatkan kinerja layanan pada industri perhotelan. Akan tetapi, hasil berbeda dijelaskan oleh (Srivastava *et al.*, 2006) yang menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak secara signifikan dapat meningkatkan kinerja tim. Kesenjangan ini akan menjadi hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Berbagai studi tentang kepemimpinan telah banyak dikembangkan, namun seringkali mengabaikan peran budaya organisasi dan komitmen organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu hubungan yang terbentuk antar karyawan dan selanjutnya menjadi karakter organisasi (Tseng, 2010). Hogan and Coote (2014) menjelaskan

**Commented [A1]:** Mohon gunakan istilah yang konsisten, *empowering leadership* atau kepemimpinan yang memberdayakan?

bahwa budaya organisasi mengacu pada sebuah nilai dan norma yang dapat diikuti karyawan. Budaya organisasi yang terbentuk dapat memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan (Wei *et al.*, 2014: Cheung *et al.*, 2012: Zehir *et al.*, 2011: Henri, 2006: Kim Jean Lee and Yu, 2004: Ogbonna and Harris, 2000). Selain itu, komitmen organisasi menjadi bagian penting dalam meningkatkan peran seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja organisasi (Saleem *et al.*, 2019: Saleem *et al.*, 2019: Nikpour, 2017: Gyensare *et al.*, 2016: Yahaya and Ebrahim, 2016: Patiar and Wang, 2016). Konsep komitmen organisasi dibentuk atas dasar pemikiran individu dapat membentuk keterikatan pada organisasi (Patiar and Wang, 2016). Selain itu, komitmen organisasi membuat organisasi lebih kompetitif dalam lingkungan bisnis (Giauque and Varone, 2019: Dirani, 2009: & Joiner and Bakalis, 2006).

Hasil-hasil penelitian terkait dengan kepemimpinan yang berlaku di koperasi lebih menekankan pada tipe kepemimpinan dengan visi dan metode kerja yang tinggi dan fokus pada capaian. Penelitian ini membangun model kinerja koperasi dengan menekankan pada aspek *empowering leadership*, membangun budaya organisasi, dan komitmen organisasi yang selama ini sering terabaikan oleh pengurus koperasi. Selain itu, model yang dikembangkan merupakan konsep peningkatan kinerja dari lingkungan internal koperasi, sehingga nantinya dapat menjadi fondasi kemajuan koperasi. Hal lain yang mendasari penelitian ini yaitu, adanya kesenjangan hasil yang ditemukan (Srivastava *et al.*, 2006), dan keberhasilan penerapan *empowering leadership* pada perusahaan-perusahaan besar dalam meningkatkan kinerjanya (Tung and Chang, 2011: Carmeli *et al.*, 2011: Humborstad *et al.*, 2014). Sedangkan penelitian ini dilakukan pada koperasi yang merupakan organisasi yang terbentuk dengan asas kekeluargaan dan memiliki skala usaha lebih kecil.

Secara garis besar, penelitian ini bertujuan untuk membangun model kinerja koperasi dengan mengukur, menganalisis, serta menjelaskan pengaruh 1) *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi, 2) *empowering leadership* terhadap kinerja, 3) budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, 4) budaya organisasi terhadap kinerja, 5) komitmen organisasi terhadap kinerja, 6) pengaruh tidak langsung *empowering leadership* terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasi, 7) pengaruh tidak langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasi. Kontribusi teoritis yang ditawarkan adalah pengujian hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Selama ini, masih jarang ditemukan pengukuran secara langsung pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, temuan ini dapat berkontribusi secara praktis, di mana hasil penelitian ini dapat menjadi input/pertimbangan untuk penyusun kebijakan dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja koperasi.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Koperasi merupakan badan usaha yang dibentuk berdasarkan asas kekeluargaan dan memiliki ciri khas yang berbeda dengan usaha-usaha lainnya. Namun demikian, koperasi dalam beberapa dekade ini masih menghadapi beberapa kendala. Berdasarkan studi pendahuluan ditemukan bahwa koperasi kurang berkembang karena kurang partisipasi dari anggota. Hal ini muncul karena kurangnya kesadaran anggota dan kemampuan pengurus atau pengelola untuk meyakinkan anggotanya untuk menggunakan produk koperasi. Selain itu, volume usaha dan SHU yang ditunjukkan koperasi dalam lima tahun terakhir belum stabil dan masih mengalami fluktuasi disetiap tahunnya (lampiran 2). Dari gambaran ini dicoba untuk membangun model kinerja koperasi yang dibentuk dari *empowering leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

### Empowering Leadership

Praktik kepemimpinan telah berubah dari masa ke masa, namun pada kenyataannya setiap organisasi memiliki kebutuhan terhadap kepemimpinan (Kouzes and Posner, 1995). Kepemimpinan dianggap sebagai faktor strategis dan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Peterson *et al.*, 2009; Luque *et al.*, 2008; Shin *et al.*, 2015). Di antara berbagai tipe kepemimpinan, beberapa periode terakhir, *empowering leadership* dianggap sebagai kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja (Lee *et al.*, 2014). Pemberdayaan dianggap sebagai hal yang konsisten untuk menciptakan iklim kinerja tinggi dan akhirnya memberikan dampak pada kinerja organisasi. Tipe *empowering leadership* tidak hanya melaksanakan kontrol dengan konsultasi, tetapi berbagi otoritas dengan karyawan untuk saling mempengaruhi (Carmeli *et al.*, 2011). Untuk dapat menghilangkan hambatan kinerja, *empowering leadership* mengatasinya dengan memberikan otonomi kepada karyawan dalam mengambil keputusan yang lebih besar dengan atas dasar kepercayaan dan kemampuan (Tung and Chang, 2011).

Proses kepemimpinan diargumentasikan sebagai sebuah proses pemberdayaan yang melibatkan para karyawan dalam mencapai tujuan (Humborstad, Nerstad and Dysvik, 2014). *Empowering leadership* didefinisikan sebagai penyatuan perilaku seperti meningkatkan kebermaknaan, mendorong partisipasi untuk mengambil keputusan, mengekspresikan kepercayaan, dan memberikan otonomi (Kundu, Kumar and Gahlawat, 2019). *Empowering leadership* lebih mengarah pada mengembangkan karyawan dengan memberikan karyawan perasaan berarti, memberikan waktu dan kesempatan untuk mengambil keputusan dan memberikan dukungan untuk bertanggung jawab (Thun and Bakker, 2018). Lee *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa *empowering leadership* sebagai variabel yang kritis dalam meningkatkan daya serap

tim, sehingga tim dapat bekerja secara efektif dan efisien.

### **Budaya Organisasi**

Pengertian dan pemahaman tentang budaya organisasi telah banyak dijelaskan pada penelitian sebelumnya. Dalam hal ini, budaya organisasi dijelaskan sebagai aspek penting yang menjadi bagian dari perilaku organisasi dan diidentifikasi sebagai konsep yang bermanfaat untuk memahami bagaimana organisasi bekerja (Silverthorne, 2004). Budaya organisasi diasumsikan sebagai sebuah keyakinan, nilai dan asumsi yang disepakati oleh anggota organisasi. Nilai ini dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang selanjutnya memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi (Meng and Berger, 2019). Pemikiran terkait dengan nilai, asumsi dan makna yang tercipta dalam organisasi diyakini sebagai sebuah budaya (Henri, 2006). Al-Sada *et al.* (2017) mengasumsikan budaya organisasi sebagai sebuah pemahaman bersama terkait dengan kepercayaan, nilai, filosofi dan norma tentang bagaimana organisasi bekerja.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah asumsi dasar yang dikembangkan dan diperkenalkan kepada anggota baru sebagai cara untuk beradaptasi (Cheung *et al.*, 2012). Sehingga dapat disimpulkan bahwa aspek budaya organisasi menjadi suatu hal penting untuk membantu mengembangkan dan meningkatkan kinerja. Pada tahap selanjutnya budaya organisasi diasumsikan sebagai strategi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (González-Rodríguez *et al.*, 2019). Liu *et al.* (2019) mengkonseptualkan budaya organisasi sebagai praktek pengembangan karyawan dan pengakuan sosial. Tarba *et al.* (2019) menggunakan budaya organisasi sebagai salah satu dari faktor yang mempengaruhi kinerja.

### **Komitmen Organisasi**

Pendekatan komitmen organisasi mungkin sangat beragam, dan beberapa diantaranya terkonsentrasi pada perilaku dari komitmen. Allen and Meyer (1990); Joiner and Bakalis (2006); & Marques *et al.* (2019) menjelaskan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi. Sementara itu, komitmen dianggap sebagai suatu keterikatan secara afektif dan emosional terhadap organisasinya sehingga individu berkomitmen terlibat dan menikmati keanggotaannya (Allen and Meyer, 1990). Mahmood *et al.* (2019); & Chang and Chen (2011) menjelaskan bahwa disisi lain komitmen organisasi bisa dibentuk dari tindakan berupa finansial dan non finansial. Dengan demikian karyawan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada organisasinya.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan dari ekspektasi karyawan (Ababneh, 2020). (Top *et al.*, 2015) mengatakan komitmen organisasi dapat menjadi kekuatan organisasi melalui keterlibatan individu. Sehingga

dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi sebagai motivasi prospektif, dimana karyawan yang memiliki komitmen akan meningkatkan kontribusinya pada organisasi diluar tugas utama mereka (Cho and Park, 2011).

Commented [A2]: Kalimat tidak jelas.

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan suatu hal yang penting di mana melalui kinerja organisasi dapat dilihat tingkat efektivitas organisasi. Berberoglu and Secim (2015) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai penilaian karyawan atas keseluruhan organisasi mereka. Kinerja organisasi merupakan pencapaian keseluruhan unsur organisasi (Nikpour, 2017). Lebih jauh lagi, dijelaskan kinerja organisasi sangat bergantung dengan pola kontrol yang dimiliki dan proses formal yang diterapkan melalui manajemen yang efektif (Tseng, 2010). Peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan kompetensi melalui penciptaan, eksploitasi, pembaharuan, dan penerapan pengetahuan (Noruzy *et al.*, 2013). Sementara itu, kinerja organisasi dapat dikatakan sebagai kebutuhan untuk mengetahui sejauh mana suatu organisasi mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* dan kebutuhan organisasi untuk kelangsungan hidupnya (Semuel *et al.*, 2017). Real *et al.* (2014) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi selalu dikaitkan dengan kinerja kelompok dan karyawan.

### **Pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja organisasi**

Teori kepemimpinan berkembang sesuai dengan kondisi dan perkembangan organisasi saat ini. Salah satu kepemimpinan yang dianggap memiliki kontribusi penting adalah *empowering leadership*. *Empowering leadership* didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang mengarahkan karyawan untuk berkembang, mandiri dan memiliki control diri (Wu and Chen, 2015). Hal ini disebabkan *empowering leadership* dipandang sebagai suatu pendekatan yang menjadi panduan dalam mengatur dan menjalankan kekuasaannya (Lee *et al.*, 2017; Vecchio *et al.*, 2010). Selain itu, *empowering leadership* dapat meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab anggota dengan melibatkan anggota dalam mengambil keputusan (Lee *et al.*, 2014). *Empowering leadership* dianggap sebagai suatu proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan untuk mendelegasikan tugas dan kewenangan dengan karyawan (Tung and Chang, 2011).

Melihat perkembangan organisasi di saat ini, peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja sangatlah penting. Wu and Chen (2015) menemukan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan kinerja layanan hotel di Taiwan. Lee *et al.* (2017) menjelaskan bahwa *empowering leadership* yang diterapkan supervisor dapat meningkatkan kinerja tugas yang dilakukan oleh karyawan pada suatu divisi. Selain itu, perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan keamanan kerja yang

dapat meningkatkan kinerja (Martínez-Córcoles *et al.*, 2013). Lee *et al.* (2014) mengkonfirmasi bahwa pemimpin tim dengan *empowering* dapat meningkatkan pengetahuan, kapasitas penyerapan dan mengarah pada kinerja tim yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan dengan Tung and Chang (2011) yang menyatakan bahwa pengetahuan dapat meningkatkan hubungan *empowering leadership* dengan kinerja tim manajemen. Sehingga dari hasil penelitian terdahulu maka hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>1</sup>: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **Pengaruh *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi**

Pengembangan organisasi sangat membutuhkan pembentukan komitmen dalam organisasi. (Ribeiro *et al.*, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan pemberdayaan. Perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan komitmen organisasi (Stander and Rothmann, 2010; Albrecht and Andreetta, 2011; Namasivayam *et al.*, 2014). Manojlovich and Laschinger (2002) menyebutkan bahwa individu yang diberdayakan oleh pimpinannya memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi. Untuk itu, peningkatan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi sangatlah penting (Yahaya and Ebrahim, 2016). *Empowering leadership* memberikan dampak positif terhadap komitmen afektif yang ditunjukkan karyawan (Kim and Beehr, 2018). Gyensare *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan nilai organisasi. Selain itu kemampuan dalam memberdayakan dapat mendukung kepercayaan manajemen dan menjadi elemen penting dalam komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>2</sup>: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

#### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi**

Budaya organisasi menjadi hal yang penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. (Tarba *et al.*, 2017) menemukan budaya organisasi dapat mempercepat kinerja industri. Melalui budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi (Marcoulides and Heck, 1993; García-Fernández *et al.*, 2018; Tseng, 2010; Hogan and Coote, 2014). Kemampuan organisasi dapat mengkonseptualkan budaya organisasi menjadi suatu keyakinan. Hal ini menunjukkan budaya homogen mendorong kerja tim dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Tan, 2019; González-Rodríguez *et al.*, 2019). Aziz *et al.* (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pengembangan budaya organisasi baru mampu memperkenalkan pada manajer masa depan untuk lebih bertanggung jawab, yang akhirnya memberikan dampak pada kinerja organisasi (Roscoe *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan

sebagai berikut:

H<sup>3</sup>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Pada dasarnya budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Menurut Yiing and Ahmad (2009), budaya suportif yang berkembang dalam organisasi memiliki hubungan dengan komitmen. Selain itu, subbudaya memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi (Lok and Crawford, 1999; Lim, 2010; Simosi and Xenikou, 2010). Silverthorne (2004) menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen dalam suatu organisasi. Dimensi afektif dalam komitmen organisasi dapat diperkuat oleh budaya perusahaan (Ortega-Parra and Sastre-Castillo, 2013; Al-Sada *et al.*, 2017). Kim *et al.* (2012) menunjukkan pembelajaran budaya organisasi bermanfaat untuk meningkatkan komitmen organisasi. Dirani (2009) berpendapat bahwa seluruh dimensi budaya organisasi dapat menjelaskan komitmen organisasi. Findler *et al.* (2007); Pathardikar and Sahu (2011) menunjukkan budaya organisasi dapat memprediksi dan mempromosikan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis keempat dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>4</sup>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

#### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi**

Upaya peningkatan kinerja sangat membutuhkan komitmen seluruh anggota organisasi. Organisasi dengan pemimpin partisipatif menjadikan karyawan lebih berkomitmen sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Yousef, 2000). Menurut Woznyj *et al.* (2019), secara garis besarnya komitmen afektif yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. (Patiar and Wang, 2016) berpendapat bahwa komitmen menjadi suatu hal yang sangat penting dan potensial dalam meningkatkan kinerja organisasi. (Brimhall, 2019) mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja kelompok dan komitmen afektif sebagai faktor kunci para pemimpin untuk meningkatkan kinerja organisasi nirlaba. Nikpour (2017) menyarankan bahwa komitmen organisasi memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya, Berberoglu and Secim (2015) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil dalam penelitian terdahulu maka hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut:

H<sup>5</sup>: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *empowering leadership***



### **dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi**

Hasil studi menunjukkan kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja, baik secara langsung dan tidak langsung. Patiar and Wang (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi secara langsung dan melalui komitmen organisasi. Selain itu, komitmen afektif yang merupakan dimensi dari komitmen organisasi mampu memediasi hubungan *authentic leadership* dengan kinerja (Ribeiro *et al.*, 2018). Yousef (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengadopsi perilaku konsultatif atau partisipasi menjadikan karyawan lebih komitmen pada organisasi sehingga memberikan dampak pada kinerja. Kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan komitmen afektif sebagai faktor kunci untuk bagaimana para pemimpin dapat meningkatkan kinerja nirlaba (Brimhall, 2019). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak terhadap kinerja, namun masih sedikit yang mengukur budaya organisasi dengan menggunakan mediasi. Nikpour (2017) menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki kecocokan dengan budaya organisasi dan dapat meningkatkan hubungannya terhadap kinerja organisasi. Menurut Woznyj *et al.* (2019), komitmen organisasi dapat meningkatkan iklim kerja yang terbentuk dan berdampak pada kinerja organisasi.

H<sup>6</sup>: Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja organisasi.

H<sup>7</sup>: Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

## **METODA PENELITIAN**

### **Populasi, Sampel dan Responden**

Penelitian ini merupakan uji kausalitas menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Penentuan populasi, sampel dan responden dijelaskan sebagai berikut.

#### **Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh koperasi aktif yang ada di Kabupaten Klungkung yang berjumlah 132 unit koperasi (Lampiran 3). Kabupaten Klungkung dipilih karena koperasi di kabupaten ini masih menjumpai beberapa hambatan untuk berkembang. Selain itu, akses lebih mudah dikarenakan kondisi geografis dan demografis kabupaten ini memfasilitasi pengumpulan data.

#### **Sampel**

Mengingat jumlah populasi yang tidak terlalu banyak, dengan demikian

penelitian ini menggunakan seluruh populasi menjadi sampel sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi.

### Responden

Responden dalam penelitian ini adalah manajer di setiap koperasi yang berjumlah 132 responden. Tujuan penggunaan manajer sebagai responden adalah untuk mendapatkan data dan persepsi yang sesuai terkait dengan kinerja koperasi secara keseluruhan.

### Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel eksogen, yaitu *empowering leadership* (X1) dan budaya organisasi (X2):

**Empowering leadership (X1)** dijelaskan sebagai tipe kepemimpinan yang memiliki kemampuan dalam memberdayakan seluruh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. *Empowering leadership* (X1) menggunakan lima indikator yaitu: pemimpin mampu sebagai contoh, keputusan partisipatif, pemimpin sebagai pembina, memiliki kemampuan menginformasikan, dan menunjukkan pedulian (Srivastava *et al.* 2006: Tung and Chang, 2011: Carmeli *et al.*, 2011: Wu and Chen, 2015: Kundu *et al.*, 2019). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

**Budaya organisasi (X2)** diasumsikan sebagai suatu kebiasaan yang terbentuk antar karyawan dan menjadi identitas organisasi. Budaya organisasi memiliki tiga indikator yaitu: budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya yang mendukung (Lok and Crawford, 1999: Silverthorne, 2004: Yiing and Ahmad, 2009: Al-Sada *et al.*, 2017). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

Sedangkan untuk variable endogen penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu, komitmen organisasi dan kinerja organisasi:

**Komitmen organisasi (Y1)** dijelaskan sebagai bentuk keterikatan karyawan dengan organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu: *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commitment* (Simosi and Xenikou, 2010: Yiing and Ahmad, 2009: Lok and Crawford, 1999: Silverthorne, 2004: Al-Sada *et al.*, 2017: Pathardikar and Sahu, 2011). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

**Kinerja organisasi (Y2)** dijelaskan sebagai hasil dari serangkaian proses yang dilakukan anggota organisasi. Kinerja organisasi mengoperasionalkan empat indikator, yaitu: *Asset*, *Equity*, *Sales*, *Product and Market* (García-Morales *et al.*, 2008: Tseng, 2010: Noruzy *et al.*, 2013: Prajogo, 2006). Responden menyatakan jawabannya

dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

### **Teknik Analisis Data**

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan pendekatan persamaan model structural atau *structural equation model (SEM)* berbasis *partial least square (PLS)*. Latan and Ghozali (2012) menyatakan bahwa PLS adalah pendekatan alternatif dari pendekatan SEM dari berbasis kovarian menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi seperti, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan hasil *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk blok indikator (Hair *et al.*, 1998). Sedangkan evaluasi model structural atau *inner model* diukur melalui: (a) *R-Square ( $R^2$ )*, (b) *Q-Square predictive relevance ( $Q^2$ )*, (c) *effect size*, (d) pengujian hipotesis, dan (e) pengujian mediasi. Pengujian yang dilakukan akan dibantu dengan aplikasi perangkat lunak WarpPLS 6.0

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan, diketahui pengelola koperasi didominasi perempuan (55,3%), dengan rentang usia 27 sampai 36 tahun (48,5%), berpendidikan SMA/SMK (62,1%), dan masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun (65,9%). Dari karakteristik ini dapat dijelaskan bahwa perempuan pada dasarnya memiliki kemampuan administratif yang lebih baik dari laki-laki, selain itu di usia dan tingkat pendidikan yang dimiliki responden berpotensi sudah timbul rasa enggan untuk mencoba hal baru, hal ini ditunjukkan dari masa kerja yang dimiliki lebih dari lima tahun.

### **Pengukuran model**

Evaluasi model atau *measures of fit* dalam PLS dilakukan untuk mengukur dan memprediksi pengaruh antar konstruk yang digunakan dalam penelitian. Tahapan dari evaluasi model adalah sebagai berikut:

#### **Evaluasi model pengukuran atau *outer measurement model***

Evaluasi model pengukuran atau *outer measurement model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas. Dengan mengetahui korelasinya, maka sebuah model dapat dinyatakan valid dan reliabel.

### Convergent Validity

*Convergent validity* merupakan kriteria yang harus terpenuhi sebuah indikator yang bersifat reflektif untuk dinyatakan valid. Evaluasi ini dilakukan untuk memeriksa koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* 0,4 (Hair *et al.*, 2010). Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan maka, dapat diketahui nilai *outer loading* dari masing-masing indikator penelitian yang digunakan pada Tabel 1.

**Tabel 1 Outer Loading (Measurement Model)**

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading
<i>Empowering Leadership</i> (X1)	Pemimpin sebagai contoh (X1.1)	0,750
	Keputusan partisipatif (X1.2)	0,892
	Pemimpin sebagai pembina (X1.3)	0,492
	Kemampuan menginformasikan (X1.4)	0,899
	Menunjukkan pedulian (X1.5)	0,901
Budaya Organisasi (X2)	Budaya birokrasi (X2.1)	0,934
	Budaya Inovatif (X2.2)	0,465
	Budaya Mendukung (X2.3)	0,802
Komitmen Organisasi (Y1)	<i>Affective commitment</i> (Y1.1)	0,703
	<i>Continuance commitment</i> (Y1.2)	0,763
	<i>Normative commitment</i> (Y1.3)	0,896
Kinerja Organisasi (Y2)	<i>Asset</i> (Y2.1)	0,853
	<i>Equity</i> (Y2.2)	0,875
	<i>Sales</i> (Y2.3)	0,898
	<i>Product dan Market</i> (Y2.4)	0,912

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan disajikan pada Tabel 1, dapat dilihat seluruh indikator dari masing-masing variabel memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,4. Ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dinyatakan valid dan sesuai dengan memenuhi syarat *convergent validity* (Hair *et al.*, 2010).

### Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk menegaskan setiap konsep dari masing-masing variabel atau konstruk. (Hair *et al.*, 2010) *discriminant validity* dilakukan melalui perbandingan nilai akar kuadrat *AVE* dengan nilai korelasi konstruk (*rule of thumb*:  $\sqrt{AVE} > \text{korelasi antar konstruk}$ ). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan nilai validitas diskriminan termasuk dalam kategori memadai. Tabel 2 berikut nilai

**Commented [A3]:** Ada istilah konstruk dan konstrak. Mohon yang konsisten. Tolong acu ke EYD.

average variances extracted (AVE) nilai discriminant validity:

**Tabel 2: Nilai average variances extracted (AVE) dan Nilai Discriminant Validity (Cross Loading) Indikator**

	AVE	EL	BO	KO	KNJ
EL	0,626	<b>0.791</b>			
BO	0,578	0.810	<b>0.760</b>		
KO	0,626	0.590	0.698	<b>0.791</b>	
KNJ	0,783	0.812	0.859	0.811	<b>0.885</b>

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Keterangan: Nilai diagonal merupakan nilai  $\sqrt{AVE}$ , nilai vertikal adalah nilai korelasi antar konstruk; EL (*Empowering Leadership*), BO (Budaya Organisasi), KO (Komitmen Organisasi) dan KNJ (Kinerja).

#### **Composite Reliability**

Pengujian selanjutnya adalah *composite reliability* yang bertujuan untuk mengukur nilai reliabeliti konstruk atau variabel laten. Konstruk dinyatakan reliable apabila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih dari 0,6 (Hair *et al.*, 2010). Berdasarkan pengujian yang dilakukan maka, dapat diketahui konstruk memenuhi syarat reliabilitas, yang ditunjukkan pada Tabel 3:

**Tabel 3: Nilai Composite reliability dan Cronbach's alpha**

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha
Empowering Leadership (X1)	0.887	0.833
Budaya Organisasi (X2)	0.793	0.600
Komitemen Organisasi (Y1)	0.832	0.695
Kinerja (Y2)	0.935	0.907

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

#### **Evaluasi model struktural atau inner model**

Pengukuran model struktural untuk mengukur lemahnya kuatnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variasi variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen dengan melihat *R-Square* ( $R^2$ ). Adapun pendekatan yang digunakan yaitu, 1) *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ), 2) *effect size*, 3) pengujian hipotesis dan 4) pengujian mediasi

#### **Q-Square predictive relevance ( $Q^2$ )**

Pengujian *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) dilakukan dengan menghitung nilai *R-square* dari variabel endogen. Adapun nilai masing-masing nilai *R-square* yaitu: komitmen organisasi sebesar (0,647) dan kinerja sebesar (0,889). Setelah diketahui nilai *R-square* maka dihitung sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2).$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,647^2) (1 - 0,889^2)$$

$$Q^2 = 1 - (0,582) (0,210)$$

$$Q^2 = 0,878$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) sebesar 0,878 sehingga model dapat dikatakan memiliki prediksi yang sangat baik. Dari nilai yang diperoleh dapat dimaknai bahwa 87,8 persen hubungan antar variabel secara keseluruhan dapat dijelaskan dalam model, sedangkan 12,2 persen dipengaruhi *error* atau variabel lain yang tidak dijelaskan atau tidak digunakan dalam model.

### Effect Size

Pengukuran *effect size* didasarkan pada (Hair, Ringle and Sarstedt, 2013). Hasil pengukuran dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu lemah dengan nilai (0,02), sedang dengan nilai (0,15) dan kuat dengan nilai (0,35). Hasil pengukuran *effect size* dari variabel laten prediktor dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4 Effect sizes for path coefficients**

	<i>Empowering Leadership</i> (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Komitemen Organisasi (Y1)
Komitemen Organisasi (Y1)	0.092	0.555	
Kinerja (Y2)	0.307	0.456	0.126

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan estimasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja sebesar (0,307) dalam kategori sedang. Sedangkan *effect size empowering leadership* dengan komitmen organisasi sebesar (0,092) dan *effect size* komitmen organisasi dengan kinerja sebesar (0,126) dalam kategori lemah. Selanjutnya *effect size* budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebesar (0,555) dan *effect size* budaya organisasi dengan kinerja sebesar (0,456) dalam kategori kuat.

Analisis *WarpPLS* memiliki beberapa kriteria yaitu *Model Fit and Quality Indices*, di mana terdapat sepuluh kriteria yang harus terpenuhi supaya model dapat dikatakan fit. Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa seluruh kriteria terpenuhi, sehingga dapat dikatakan model tersebut memenuhi prasyarat model fit. Tabel 5 berikut kriteria *Model Fit* dan *Quality Indices*.

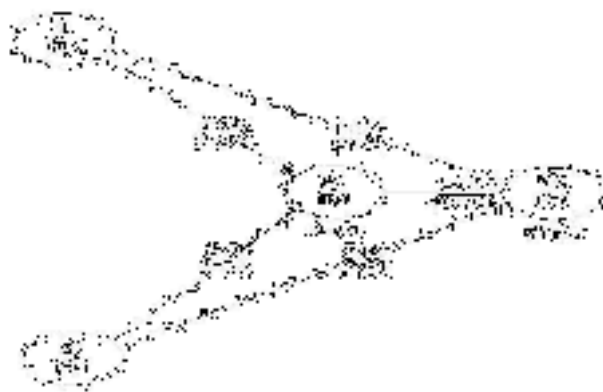
**Tabel 5 Model Fit dan Quality Indices**

<i>Average path coefficient (APC)</i> =0.364, P<0.001
<i>Average R-squared (ARS)</i> =0.768, P<0.001
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i> =0.764, P<0.001

Average block VIF (AVIF)=3.828, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=4.548, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
 Tenenhaus GoF (GoF)=0.708, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
 Sympon's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
 R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

Sumber: Output WarpPLS 6.0

Berikut adalah model penelitian, beserta hasil dari analisis hubungan antar variabel yang telah diperoleh berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan program WarpPLS 6.0.



**Gambar 1 Model Empiris Penelitian**

Sumber: Output WarpPLS 6.0

Keterangan: EL (*Empowering Leadership*), BO (Budaya Organisasi), KO (Komitmen Organisasi) dan KNJ (Kinerja)

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis yang terdiri dari lima hipotesis hubungan/pegaruh langsung dan dua hipotesis melibatkan variabel mediasi. Adapun tingkat *p-value* (signifikan) yang diajukan adalah 5 persen atau 0,05. Tabel 6 berikut hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan.

**Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Pada Model Penelitian**

Hipotesis	Hubungan antar variabel	Path coefficients	p-value	Standard errors
H1	EL → KNJ	0,35	<0,001	0,081

H2	EL → KO	0,13	0,065	0,085
H3	BO → KNJ	0,50	<0,001	0,078
H4	BO → KO	0,69	<0,001	0,075
H5	KO → KNJ	0,15	0,04	0,085

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Keterangan: EL (*Empowering Leadership*), BO (Budaya Organisasi), KO (Komitmen Organisasi) dan KNJ (Kinerja)

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan maka dapat ditunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat dilihat dari nilai *path coefficients* sebesar 0,35 dengan *p-value* <0,001, yang menunjukkan bahwa semakin baik pemberdayaan yang dilakukan pemimpin maka semakin meningkat kinerja koperasi. Dengan demikian hipotesis pertama terdukung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wu and Chen (2015) yang menemukan bahwa *empowering leadership* yang diterapkan para departemen setingkat *supervisor* dapat meningkatkan kinerja layanan hotel secara keseluruhan. Hasil penelitian tersebut diperkuat dengan temuan (Lee *et al.*, 2017) yang menjelaskan bahwa *supervisor* dengan praktik *empowering leadership* dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam meningkatkan kinerja divisi. Selain itu, perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan keamanan kerja sehingga memberikan dampak pada kinerja (Martinez-Córcoles *et al.*, 2013). Sehingga penerapan *empowering leadership* pada koperasi dapat memaksimalkan kemampuan dan meningkatkan kontribusi karyawan sehingga memberikan dampak pada kinerja koperasi secara keseluruhan.

Selanjutnya pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja koperasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,13 dengan nilai *p-value* 0,06 sehingga hipotesis 2 tidak terdukung. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian (Manojlovich and Laschinger, 2002) yang menyebutkan bahwa individu yang diberdayakan oleh pemimpinnya memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Meskipun perilaku *empowering leadership* dikatakan dapat meningkatkan komitmen organisasi seperti dinyatakan (Stander and Rothmann, 2010; Albrecht and Andretta, 2011; Namasivayam *et al.*, 2014). Namun hasil pengukuran menunjukkan *empowering leadership* belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan penghargaan dari sisi finansial relatif kecil belum sesuai dengan harapan karyawan dan penghargaan non finansial cenderung tidak ada. Sehingga pemberdayaan yang dilakukan seorang pemimpin kurang mampu menyentuh aspek psikologis dalam menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi.



Pengujian hipotesis 3 menunjukkan budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini ditunjukkan dari nilai *path coefficient* sebesar 0,50 dan *p-value* <0,001 sehingga hipotesis 3 terdukung. Pengaruh ini menjelaskan semakin baik budaya organisasi semakin meningkat kinerja koperasi. Temuan ini sejalan dengan (Tarba *et al.*, 2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat mempercepat kinerja industri. Begitu pula dengan (García-Fernández *et al.*, 2018) yang menyebutkan bahwa melalui budaya organisasi organisasi dapat mempercepat dan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di koperasi selama ini sudah sangat baik sehingga memberikan dampak pada kinerja koperasi secara keseluruhan. Budaya organisasi dalam koperasi yang paling memiliki pengaruh adalah budaya birokrasi. Ini menunjukkan bahwa sistem tugas dan tanggung jawabnya lebih terorganisir dengan baik karena sistem hirarki tidak terlalu kompleks. Selain itu, di koperasi memiliki budaya yang mendukung seperti budaya kedekatan antar karyawan, sehingga karyawan merasanya nyaman dalam bekerja.

Pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,69 dengan *p-value* <0,001 sehingga hipotesis 4 terdukung. Nilai ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang semakin baik memiliki kecenderungan meningkatkan komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan Silverthorne (2004) yang menjelaskan bahwa budaya memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen sehingga karyawan memiliki keinginan untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ini diperkuat oleh Dirani (2009) dan Pathardikar dan Sahu (2011) yang mengemukakan seluruh dimensi budaya organisasi dapat menjelaskan dan mempromosikan komitmen organisasi. Kondisi ini diperkuat dengan budaya birokrasi yang menyebabkan kedekatan hubungan pemimpin dan pengurus terjalin dengan baik. Selain itu, kedekatan yang terjalin antara karyawan juga mempengaruhi komitmen organisasi secara emosional. Lebih lanjut lagi, budaya yang saling mendukung meningkatkan komitmen normatif karyawan.

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja koperasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,15 dengan *p-value* 0,04 sehingga hipotesis terdukung. Nilai ini menjelaskan semakin meningkatnya komitmen organisasi memiliki kecenderungan meningkatkan kinerja koperasi. Hasil ini sesuai dengan (Yu *et al.*, 2019) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen normatif karyawan menjadikan mereka enggan untuk keluar dari koperasi dan mereka memilih untuk bertahan dan bertanggung jawab terhadap koperasi dengan pertimbangan norma, nilai

dan keyakinan yang dimiliki. Secara keseluruhan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan membuat mereka ingin memberikan berkontribusi dalam peningkatan kinerja koperasi.

### Pengujian Mediasi Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Untuk mengukur peran mediasi dalam hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan kriteria (Hair *et al.*, 2010) yang dapat dilihat pada Tabel 7, sebagai berikut:

**Tabel 7 Kriteria Mediasi**

No	Kriteria uji mediasi			Keterangan
	A	B	C	
1	Tidak signifikan	Signifikan	Signifikan	<i>Fully Mediated</i>
2	Signifikan	Signifikan	Signifikan	<i>Partial Mediated</i>
3		Tidak signifikan	Signifikan	<i>Unmediated</i>
4		Signifikan	Tidak signifikan	<i>Unmediated</i>

Sumber: (Hair *et al.*, 2010)

Metode (Hair *et al.*, 2010) dilakukan melalui tiga langkah, yaitu: 1) memeriksa hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen tanpa melibatkan variabel mediasi (efek A), 2) memeriksa hubungan variabel eksogen dengan variabel mediasi pada model (efek B), dan 3) memeriksa hubungan variabel mediasi dengan variabel endogen (efek C). Tahap selanjutnya memeriksa tiga hubungan tersebut (A, B dan C). Berikutnya, hubungan intervensi dari mediasi dibuktikan dengan merujuk pada beberapa kriteria berikut: 1) apabila hubungan B dan C signifikan, namun hubungan A tidak signifikan, maka variabel mediasi terbukti memediasi penuh model penelitian (*fully mediated*). (2), apabila hubungan B, C dan A signifikan, maka variabel mediasi terbukti memediasi parsial model atau *partial mediated*, 3) apabila hubungan B signifikan dan C tidak signifikan maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*), 4) apabila hubungan B tidak signifikan dan C signifikan, maka mediasi tidak terbukti (*unmediated*).

Hipotesis 6 memprediksi peran mediasi komitmen organisasi dalam memediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi. Berdasarkan hasil yang diperoleh pada Tabel 6 ditunjukkan bahwa variabel eksogen *empowering leadership* memiliki hubungan tidak signifikan dengan variabel mediasi komitmen organisasi. Sedangkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja. Selain itu variabel eksogen yaitu *empowering leadership* memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel endogen yaitu kinerja. Dari kriteria (Hair *et al.*, 2010), komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi

hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi (*unmediated*). Hasil ini tidak sejalan dengan (Patiar and Wang, 2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Dengan kata lain komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan belum dapat meningkatkan peran seorang pemimpin yang memberdayakan dalam meningkatkan kinerja. Hubungan yang terjalin antar karyawan yang membuat mereka memiliki kedekatan secara emosional (afektif). Hal inilah yang membentuk komitmen mereka sehingga mampu memberikan kontribusi pada kinerja koperasi. Pemberdayaan yang dilakukan seorang pemimpin hanya terbukti meningkatkan kinerja koperasi, sedangkan karyawan tidak meningkatkan komitmen organisasi karena tidak diikuti dengan motivasi intrinsik dan non intrinsik. Akibatnya hal ini menyebabkan komitmen organisasi tidak berperan meningkatkan pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja koperasi.

Hipotesis 7 memprediksi peran mediasi komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dari Tabel 6 dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja organisasi. Sehingga berdasarkan (Hair *et al.*, 2010), komitmen organisasi sebagai mediasi parsial (*partial mediated*) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja koperasi. Mediasi parsial adalah situasi di mana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi meski tanpa atau melalui komitmen organisasi. Hasil ini sesuai dengan (Nikpour, 2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki kecocokan dengan budaya organisasi serta komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi selama ini membantu karyawan dalam membangun komitmen, sehingga mereka memiliki kesadaran untuk berkontribusi kinerja koperasi. Komitmen organisasi yang terbentuk tanpa disadari meningkatkan hubungan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja koperasi.

#### **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi, komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja koperasi. Ini berarti bahwa semakin baik *empowering leadership* dan budaya organisasi, serta semakin tinggi komitmen organisasi maka, semakin meningkat kinerja koperasi. Selain itu, budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja koperasi. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Namun, *empowering leadership* memiliki hubungan positif tidak signifikan dengan

kinerja koperasi. Dengan kata lain semakin baik *empowering leadership* belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menemukan komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi. Namun, komitmen organisasi terbukti sebagai pemediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja koperasi.

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada anggota, pengurus dan ketua atau manajer koperasi bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja koperasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling lemah sehingga perlu mendapat perhatian karena komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan menjadikan koperasi lebih kuat serta lebih konsisten dalam menjalankan operasionalnya. Mengingat koperasi selama ini memiliki keterbatasan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan, komitmen organisasi koperasi dapat menciptakan karyawan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan koperasi.

Penelitian ini adalah penelitian *confirmatory research* sehingga perlu dilakukan penyelidikan mendalam terkait dengan fenomena dengan melakukan penelitian yang bersifat *longitudinal*. Temuan pengaruh yang tidak signifikan antara *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi, menjadi keterbatasan lain yang perlu diperhatikan penelitian selanjutnya. Diperlukan kecermatan dalam penyebaran kuesioner dan pemilihan responden karena penelitian ini hanya melibatkan manajer sehingga perlu ditinjau kembali terkait dengan *self assessment* yang dilakukan pemimpin dalam mengisi kuesioner. Lebih lanjut, penelitian selanjutnya perlu memperhatikan hal-hal yang menjadi ketentuan perkoperasian yang ada. Sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan masukan terkait dengan masalah dan kendala yang dihadapi koperasi saat ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, K. I. (2020) 'Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE)', *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 31(2), pp. 303–334. doi: 10.1080/09585192.2016.1255904.
- Abhishek Srivastava, Kathryn M Bartol and Edwin a Locke (2006) 'Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance', *Academy of Management Journal*, 49(6), p. 1239. doi: 10.5465/AMJ.2006.23478718.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M. N. (2017) 'Influence of organizational

- culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar', *EuroMed Journal of Business*, 12(2), pp. 163–188. doi: 10.1108/EMJB-02-2016-0003.
- Albrecht, S. L. and Andreetta, M. (2011) 'The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model', *Leadership in Health Services*, 24(3), pp. 228–237. doi: 10.1108/17511871111151126.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.', *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Audenaert, M. and Decramer, A. (2018) 'When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality', *Journal of Management and Organization*, 24(1), pp. 4–18. doi: 10.1017/jmo.2016.20.
- Aziz, A. R. Z., Sumantoro, I. B. and Maria, D. (2019) 'Total quality management of micro, small and medium enterprises (MSMEs), and the impact to organizational culture and performance: Emerging country case', *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), pp. 32–45. doi: 10.17512/pjms.2019.19.1.03.
- Berberoglu, A. and Secim, H. (2015) 'Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence from A Private Hospital in Northern Cyprus', *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), pp. 64–71. doi: 10.22610/jeb.v7i1(J).563.
- Brimhall, K. C. (2019) 'Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance', *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), pp. 31–49. doi: 10.1002/nml.21368.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. and Tishler, A. (2011) 'How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 22(2), pp. 399–411. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.013.
- Chang, P. C. and Chen, S. J. (2011) 'Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations', *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), pp. 883–901. doi: 10.1080/09585192.2011.555130.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P. and Lam, A. L. (2012) 'An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations', *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), pp. 688–704. doi: 10.3846/16111699.2011.620157.
- Cho, Y. J. and Park, H. (2011) 'Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment', *Public Management Review*,

- 13(4), pp. 551–573. doi: 10.1080/14719037.2010.525033.
- Desrochers, M. and Fischer, K. P. (2005) ‘The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance’, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(3), pp. 307–354. doi: 10.1111/j.1370-4788.2005.00281.x.
- Dirani, K. M. (2009) ‘Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the lebanese banking sector’, *Human Resource Development International*, 12(2), pp. 189–208. doi: 10.1080/13678860902764118.
- Findler, L., Wind, L. H. and Michálie Barak, E. M. (2007) ‘The Challenge of Workforce Management in a Global Society’, *Administration in Social Work*, 31(3), pp. 63–94. doi: doi:10.1300/J147v31n03\_05.
- García-Fernández, J. *et al.* (2018) ‘An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs’, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), pp. 438–454. doi: 10.1108/JHTT-09-2017-0100.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F. and Hurtado-Torres, N. (2008) ‘Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector’, *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), pp. 188–212. doi: 10.1108/09534810810856435.
- Giauque, D. and Varone, F. (2019) ‘Work Opportunities and Organizational Commitment in International Organizations’, *Public Administration Review*, 79(3), pp. 343–354. doi: 10.1111/puar.12951.
- González-Rodríguez, M. R. *et al.* (2019) ‘Hotels’ corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance’, *Journal of Sustainable Tourism*. Routledge, 27(3), pp. 398–419. doi: 10.1080/09669582.2019.1585441.
- Gyensare, M. A. *et al.* (2016) ‘Transformational leadership and employee turnover intention’, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), pp. 243–266. doi: 10.1108/wjemdsd-02-2016-0008.
- Hair, J. *et al.* (2010) *Multivariate data analysis*.
- Hair, J. F. *et al.* (1998) ‘Multivariate Data Analysis, 5 edition’, *Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall*, p. 730.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2013) ‘Editorial - Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance’, *Long Range Planning*, 46(1–2), pp. 1–12.
- Henri, J. F. (2006) ‘Organizational culture and performance measurement systems’, *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), pp. 77–103. doi: 10.1016/j.aos.2004.10.003.

- Hermawati, A. and Mas, N. (2018) 'Implementasi Quality of Work Life dan Keterlibatan Pekerja Berbasis Transglobal Leadership Sebagai Upaya Strategi Pencapaian Optimalisasi Kinerja Karyawan (Studi Koperasi Berprestasi di Jawa Timur)', *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 17(2), p. 163. doi: 10.17970/jrem.17.170202.id.
- Hogan, S. J. and Coote, L. V. (2014) 'Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 67(8), pp. 1609–1621. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.09.007.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L. and Dysvik, A. (2014) 'Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach', *Personnel Review*, 43(2), pp. 246–271. doi: 10.1108/PR-01-2012-0008.
- Johnston, D. A. *et al.* (2004) 'Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships', *Journal of Operations Management*, 22(1), pp. 23–38. doi: 10.1016/j.jom.2003.12.001.
- Joiner, T. A. and Bakalis, S. (2006) 'The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics', *International Journal of Educational Management*, 20(6), pp. 439–452. doi: 10.1108/09513540610683694.
- Kim Jean Lee, S. and Yu, K. (2004) 'Corporate culture and organizational performance', *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), pp. 340–359. doi: 10.1108/02683940410537927.
- Kim, M. and Beehr, T. A. (2018) 'Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?\*', *International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 5192, pp. 1–25. doi: 10.1080/09585192.2018.1424017.
- Kim, Y. M., Newby-Bennett, D. and Song, H. J. (2012) 'Knowledge sharing and institutionalism in the healthcare industry', *Journal of Knowledge Management*, 16(3), pp. 480–494. doi: 10.1108/13673271211238788.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. . (1995) *Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*.
- Kundu, S. C., Kumar, S. and Gahlawat, N. (2019) 'Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment', *Management Research Review*, 42(5), pp. 605–624. doi: 10.1108/MRR-04-2018-0183.
- Latan, H. and Ghozali, I. (2012) *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Undip.
- Lee, J. *et al.* (2014) 'Information Technology & People Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service" Influence processes of implementation effectiveness in challenged information technology projects in', *Information Technology & People*, 27(3), pp. 366–386. doi: 10.1108/ITP-10-2012-0115.

- Lee, S. *et al.* (2017) 'Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance', *Group and Organization Management*, 42(1), pp. 11–38. doi: 10.1177/1059601116646474.
- Lim, T. (2010) 'Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization', *Asia Pacific Education Review*, 11(3), pp. 311–320. doi: 10.1007/s12564-010-9087-z.
- Liu, Y. *et al.* (2019) 'Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?', *Journal of Knowledge Management*, 23(4), pp. 619–643. doi: 10.1108/JKM-07-2017-0260.
- Lok, P. and Crawford, J. (1999) 'The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development', *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), pp. 365–374. doi: 10.1108/01437739910302524.
- Luque, M. S. De, Washburn, N. T. and Waldman, D. A. (2008) 'Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance', *Administrative Science Quarterly*, 53(4), pp. 626–654. doi: 10.2189/asqu.53.4.626.
- Mahmood, A. *et al.* (2019) 'Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction', *Employee Relations*, 41(3), pp. 420–435. doi: 10.1108/ER-03-2018-0074.
- Manojlovich, M. and Laschinger, H. K. S. (2002) 'The relationship of empowerment and selected personality: Characteristics to nursing job satisfaction', *Journal of Nursing Administration*, 32(11), pp. 586–595. doi: 10.1097/00005110-200211000-00006.
- Marcoulides, G. A. and Heck, R. H. (1993) 'Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model', *Organization Science*, 4(2), pp. 209–225. doi: 10.1287/orsc.4.2.209.
- Marques, J. M. R. *et al.* (2019) 'The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity', *Journal of Knowledge Management*, 23(3), pp. 489–507. doi: 10.1108/JKM-03-2018-0199.
- Martínez-Córcoles, M. *et al.* (2013) 'Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach', *Safety Science*, 51(1), pp. 293–301. doi: 10.1016/j.ssci.2012.08.001.
- Meng, J. and Berger, B. K. (2019) 'The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust', *Public Relations Review*. Elsevier, 45(1), pp. 64–75. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.11.002.
- Namasivayam, K., Guchait, P. and Lei, P. (2014) 'The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), pp. 69–



84. doi: 10.1108/IJCHM-11-2012-0218.
- Nikpour, A. (2017) 'The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment', *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), pp. 65–72. doi: 10.33844/ijol.2017.60432.
- Noruzi, A. *et al.* (2013) 'Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms', *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), pp. 1073–1085. doi: 10.1007/s00170-012-4038-y.
- Ogbonna, E. and Harris, L. C. (2000) 'Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies', *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp. 766–788. doi: 10.1080/09585190050075114.
- Ortega-Parra, A. and Sastre-Castillo, M. Á. (2013) 'Impact of perceived corporate culture on organizational commitment', *Management Decision*, 51(5), pp. 1071–1083. doi: 10.1108/MD-08-2012-0599.
- Pathardikar, A. D. and Sahu, S. (2011) 'Implications of the organization cultural antecedents on organizational commitment: A study in indian public sector units', *Global Business Review*, 12(3), pp. 431–446. doi: 10.1177/097215091101200306.
- Patiar, A. and Wang, Y. (2016) 'The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), pp. 586–608. doi: 10.1108/IJCHM-01-2014-0050.
- Peterson, S. J. *et al.* (2009) 'CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms', *Journal of Management*, 35(2), pp. 348–368. doi: 10.1177/0149206307312512.
- Prajogo, D. I. (2006) 'The Relationship between Innovation and Business Performance—A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms', *Knowledge and Process Management*, 13(3), pp. 218–225. doi: 10.1002/kpm.259.
- Real, J. C., Roldán, J. L. and Leal, A. (2014) 'From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size', *British Journal of Management*, 25(2), pp. 186–208. doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x.
- Ribeiro, N., Gomes, D. and Kurian, S. (2018) 'Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment', *Social Responsibility*

- Journal*, 14(1), pp. 213–225. doi: <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>.
- Roscoe, S. *et al.* (2019) ‘Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development’, *Business Strategy and the Environment*, 28(5), pp. 737–749. doi: 10.1002/bse.2277.
- Saleem, M. A. *et al.* (2019) ‘Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective’, *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), pp. 303–322. doi: 10.1108/IJBM-02-2018-0037.
- Semuel, H., Siagian, H. and Octavia, S. (2017) ‘The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. The Author(s), 237(June 2016), pp. 1152–1159. doi: 10.1016/j.sbspro.2017.02.171.
- Shin, Y. *et al.* (2015) ‘Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate’, *Journal of Business Ethics*, 129(1), pp. 43–57. doi: 10.1007/s10551-014-2144-5.
- Silverthorne, C. (2004) ‘The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan’, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), pp. 592–599. doi: 10.1108/01437730410561477.
- Simosi, M. and Xenikou, A. (2010) ‘The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization’, *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), pp. 1598–1616. doi: 10.1080/09585192.2010.500485.
- Stander, M. W. and Rothmann, S. (2010) ‘Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement’, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), pp. 1–9. doi: 10.4102/sajip.v36i1.849.
- Tan, B. (2019) ‘In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective’, *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), pp. 356–368. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>.
- Tarba, S. Y. *et al.* (2017) *The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance, Group and Organization Management*. doi: 10.1177/1059601117703267.
- Thun, S. and Bakker, A. B. (2018) ‘Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism’, *Stress and Health*, 34(4), pp. 573–581. doi: 10.1002/smi.2818.
- Top, M., Akdere, M. and Tarcan, M. (2015) ‘Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish

- hospitals: public servants versus private sector employees', *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), pp. 1259–1282. doi: 10.1080/09585192.2014.939987.
- Tseng, S. M. (2010) 'The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance', *Journal of Knowledge Management*, 14(2), pp. 269–284. doi: 10.1108/13673271011032409.
- Tung, H. L. and Chang, Y. H. (2011) 'Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion', *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), pp. 43–60. doi: 10.1108/20408001111148720.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. and Pearce, C. L. (2010) 'Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 21(3), pp. 530–542. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.014.
- Wei, Y. (Susan), Samiee, S. and Lee, R. P. (2014) 'The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), pp. 49–70. doi: 10.1007/s11747-013-0337-6.
- Woznyj, H. M. *et al.* (2019) 'Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), pp. 122–143. doi: 10.1111/joop.12235.
- Wu, C. M. and Chen, T. J. (2015) 'Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 48, pp. 27–38. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.04.008.
- Yahaya, R. and Ebrahim, F. (2016) 'Leadership styles and organizational commitment: literature review', *Journal of Management Development*, 35(2), pp. 190–216. doi: 10.1108/JMD-01-2015-0004.
- Yiing, L. H. and Ahmad, K. Z. Bin (2009) 'The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance', *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), pp. 53–86. doi: 10.1108/01437730910927106.
- Yousef, D. A. (2000) 'Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country', *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), pp. 6–24. doi: 10.1108/02683940010305270.
- Yu, Q. *et al.* (2019) 'Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment', *International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 30(6), pp. 964–987. doi:

10.1080/09585192.2017.1380059.

Zehir, C. *et al.* (2011) 'The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in Istanbul', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1460–1474. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.032.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Rekapitulasi Jumlah Koperasi Aktif di Indonesia

No	Tahun	Jumlah Koperasi Aktif		Pertumbuhan (%)
1	2014	209.488		-
2	2015	212.135	2.647	1
3	2016	208.195	-3.940	-1,9
4	2017	152.174	-56.021	-26,9
5	2018	126.343	-25.831	-17,0
	Jumlah	908.335		-44

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Republik Indonesia

### Lampiran 2: Laporan Volume Usaha dan SHU Koperasi Bali

TAHUN	MODAL SENDIRI	MODAL LUAR	VOLUME USAHA	SHU	PERTUMBUHAN VOLUME USAHA	PERTUMBUHAN VOLUME SHU
2015	1,959,290,930,000	6,063,790,370,000	8,023,081,300,000	289,184,530,000	-	-
2016	505,750,834,923	2,723,101,866,459	3,228,852,701,382	72,173,411,150	-4,794,228,598,618	-217,011,118,850
2017	1,947,109,958,086	7,756,095,582,859	9,703,205,540,945	245,143,355,366	6,474,352,839,563	172,969,944,216
2018	2,222,255,425,501	6,469,327,895,549	8,691,583,321,050	315,385,620,721	-1,011,622,219,895	70,242,265,355
2019	3,290,110,920,000	11,004,344,030,000	14,294,454,950,000	435,487,940,000	5,602,871,628,950	120,102,319,279
TOTAL	7,965,227,138,510	27,952,869,374,867	35,918,096,513,377	1,068,190,327,237	6,271,373,650,000	146,303,410,000

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Republik Indonesia

### Lampiran 3: Pemetaan Koperasi Bali

Kabupaten/Kota	Tingkat Koperasi	Jenis Koperasi/Type of Cooperative								
		KUD	Koperasi Pertanian	Koperasi Perikanan	Koperasi Peternakan	Koperasi Kerajinan	Koperasi Serba Usaha	Koperasi Simpan Pinjam	Koperasi Fungsional	Koperasi Lainnya
Regency/Municipality	Level of Cooperatives	Village Unit Cooperatives	Agriculture Cooperatives	Fishery Cooperatives	Animal Husbandry Cooperatives	Handycraft Cooperatives	Miscellaneous Cooperatives	Deposits and Credits Cooperatives	Functional Cooperatives	Other Cooperatives
Jembrana	Primer / Primary	10	15	2	4	0	79	4	0	153
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Tabanan	Primer / Primary	18	12	2	2	0	347	2	0	185

	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Badung	Primer / Primary	11	6	0	3	3	345	3	3	175
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Gianyar	Primer / Primary	12	4	0	0	13	828	0	13	352
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Klungkung	Primer / Primary	7	4	0	0	0	32	0	0	89
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Bangli	Primer / Primary	5	7	0	0	4	87	0	4	126
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Karangas em	Primer / Primary	10	14	5	2	2	151	2	2	132
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Buleleng	Primer / Primary	13	21	3	3	0	123	3	0	185
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Denpasar	Primer / Primary	4	1	0	0	5	374	0	5	675
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nivo Provinsi	Primer / Primary	0	1	0	0	1	44	0	1	129
	Sekunder / Secondary	1	0	0	0	0	0	0	0	12
<b>Jumlah / Total :</b>		<b>91</b>	<b>85</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>2410</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>2228</b>

<https://bali.bps.go.id/statictable/2018/04/13/104/banyaknya-koperasi-kud-dan-non-kud-menurut-jenis-usaha-menurut-kabupaten-kota-dan-jenis-koperasi-2018.html>  
(diunduh tanggal 2 Desember 2019, jam 15.00)

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan  
Menengah Provinsi Bali

Source : Department of Cooperatives, Small, and Medium  
Establishment of Bali Province



## Model Kinerja Koperasi

### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Received:

Revised:

Accepted:

**Keywords:** Empowering Leadership, Organization Culture, Organization Commitment and Performance

**Kata Kunci:** Empowering Leadership, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship of empowering leadership, organizational culture and organizational commitment with cooperative performance, and examine the role of organizational commitment as mediating the relationship of empowering leadership and organizational culture with cooperative performance. This research is a causality study using a quantitative approach, with data collection methods through questionnaires. The population of this research was all active cooperatives in Klungkung Subdistrict, amounting to 132 cooperative units. The data were analyzed by structural equation model (SEM) based on partial least square (PLS). The results showed that empowering leadership, organizational culture and organizational commitment have a relationship with cooperative performance. Organizational culture has a relationship with organizational commitment while empowering leadership has no relationship with organizational commitment. Organizational commitment is not proven as mediating the relationship between empowering leadership and cooperative performance. However, organizational commitment is proved to mediate the relationship between organizational culture and cooperative performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *empowering leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan kinerja koperasi, serta menguji peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* dan budaya organisasi dengan kinerja koperasi. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Adapun populasi penelitian ini adalah seluruh koperasi aktif di Kecamatan Klungkung yang berjumlah 132 unit koperasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan *structural equation model* (SEM) berbasis *partial least square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki hubungan dengan kinerja koperasi. Budaya organisasi memiliki hubungan dengan komitmen organisasi sedangkan *empowering leadership* tidak memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi. Namun, komitmen organisasi terbukti sebagai pemediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja koperasi.

## PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu pilar perekonomian Indonesia selain Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Seperti halnya industri kecil menengah, koperasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam menumbuhkan ekonomi kerakyatan dan berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja (Hermawati & Mas, 2018). Meski demikian, berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UMKM tahun 2019 dapat diketahui dalam lima tahun terakhir Indonesia mengalami penurunan jumlah koperasi aktif sebesar 44 persen (lampiran 1). Hal ini menunjukkan bahwa saat ini koperasi mengalami berbagai permasalahan yang menyebabkan koperasi mengalami hambatan dalam perkembangannya. Adapun yang menjadi hambatan koperasi antara lain kurangnya partisipasi anggota, sulit dalam pengembangan teknologi, kurang sumber daya manusia yang kompeten, minimnya aksesibilitas sumber daya, kurangnya modal usaha, manajemen yang tidak profesional, kelembagaan tidak kuat dan sistem pemasaran yang masih konvensional (Desrochers & Fischer, 2005; Johnston *et al.*, 2004). Sedangkan perubahan bisnis dan persaingan semakin cepat yang diikuti dengan tuntutan pasar yang kian meningkat. Kondisi ini membuat koperasi semakin sulit untuk berkembang dan cenderung stagnan. Untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi, peranan pemerintah sangat dibutuhkan baik sebagai intermediasi dan penjamin keberlangsungan koperasi.

Perkembangan teknologi saat ini menjadikan persaingan usaha semakin ketat dan menuntut pengelola koperasi untuk berbuat lebih agar mampu bertahan. Untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi dibutuhkan peran pemimpin sebagai agen perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki hubungan dalam meningkatkan kinerja organisasi (Carmeli *et al.*, 2011; Humborstad *et al.*, 2014; Tung & Chang, 2011). *Empowering leadership* juga dapat memfasilitasi pengembangan pengetahuan untuk mempertahankan kinerja organisasi (Al-Sada *et al.*, 2017). Kemampuan *empowering leadership* dapat membantu para bawahan yang kurang kreatif melalui arahan, sehingga diharapkan dapat berkontribusi meningkatkan kinerja organisasi (Audenaert & Decramer, 2018; Kundu *et al.*, 2019). Wu & Chen (2015) menemukan bahwa dengan *empowering leadership* dapat meningkatkan kinerja layanan pada industri perhotelan. Akan tetapi, hasil berbeda dijelaskan oleh Srivastava *et al.* (2006) yang menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak secara signifikan dapat meningkatkan kinerja tim. Kesenjangan ini akan menjadi hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Berbagai studi tentang kepemimpinan telah banyak dikembangkan, namun seringkali mengabaikan peran budaya organisasi dan komitmen organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu hubungan yang terbentuk antar karyawan dan selanjutnya menjadi karakter organisasi (Tseng, 2010). Hogan & Coote (2014) menjelaskan bahwa

budaya organisasi mengacu pada sebuah nilai dan norma yang dapat diikuti karyawan. Budaya organisasi yang terbentuk dapat memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan (Cheung *et al.*, 2012; Henri, 2006; Lee & Yu, 2004; Ogbonna & Harris, 2000; Wei *et al.*, 2014; Zehir *et al.*, 2011). Selain itu, komitmen organisasi menjadi bagian penting dalam meningkatkan peran seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja organisasi (Gyensare *et al.*, 2016; Nikpour, 2017; Patiar & Wang, 2016; Saleem *et al.*, 2019; Yahaya & Ebrahim, 2016). Konsep komitmen organisasi dibentuk atas dasar pemikiran individu dapat membentuk keterikatan pada organisasi (Patiar & Wang, 2016). Selain itu, komitmen organisasi membuat organisasi lebih kompetitif dalam lingkungan bisnis (Dirani, 2009; Giauque & Varone, 2019; Joiner & Bakalis, 2006).

Hasil-hasil penelitian terkait dengan kepemimpinan yang berlaku di koperasi lebih menekankan pada tipe kepemimpinan dengan visi dan metode kerja yang tinggi dan fokus pada capaian. Penelitian ini membangun model kinerja koperasi dengan menekankan pada aspek *empowering leadership*, membangun budaya organisasi, dan komitmen organisasi yang selama ini sering terabaikan oleh pengurus koperasi. Selain itu, model yang dikembangkan merupakan konsep peningkatan kinerja dari lingkungan internal koperasi, sehingga nantinya dapat menjadi fondasi kemajuan koperasi. Hal lain yang mendasari penelitian ini yaitu, adanya kesenjangan hasil yang ditemukan (Srivastava *et al.*, 2006), dan keberhasilan penerapan *empowering leadership* pada perusahaan-perusahaan besar dalam meningkatkan kinerjanya (Carmeli *et al.*, 2011; Humborstad *et al.*, 2014; Tung & Chang, 2011). Sedangkan penelitian ini dilakukan pada koperasi yang merupakan organisasi yang terbentuk dengan asas kekeluargaan dan memiliki skala usaha lebih kecil.

Secara garis besar, penelitian ini bertujuan untuk membangun model kinerja koperasi dengan mengukur, menganalisis, serta menjelaskan pengaruh 1) *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi, 2) *empowering leadership* terhadap kinerja, 3) budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, 4) budaya organisasi terhadap kinerja, 5) komitmen organisasi terhadap kinerja, 6) pengaruh tidak langsung *empowering leadership* terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasi, 7) pengaruh tidak langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasi. Kontribusi teoritis yang ditawarkan adalah pengujian hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Selama ini, masih jarang ditemukan pengukuran secara langsung pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, temuan ini dapat berkontribusi secara praktis, di mana hasil penelitian ini dapat menjadi input/pertimbangan untuk penyusun kebijakan dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja koperasi.



## KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Koperasi merupakan badan usaha yang dibentuk berdasarkan asas kekeluargaan dan memiliki ciri khas yang berbeda dengan usaha-usaha lainnya. Namun demikian, koperasi dalam beberapa dekade ini masih menghadapi beberapa kendala. Berdasarkan studi pendahuluan ditemukan bahwa koperasi kurang berkembang karena kurang partisipasi dari anggota. Hal ini muncul karena kurangnya kesadaran anggota dan kemampuan pengurus atau pengelola untuk meyakinkan anggotanya untuk menggunakan produk koperasi. Selain itu, volume usaha dan SHU yang ditunjukkan koperasi dalam lima tahun terakhir belum stabil dan masih mengalami fluktuasi disetiap tahunnya (lampiran 2). Dari gambaran ini dicoba untuk membangun model kinerja koperasi yang dibentuk dari *empowering leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

### ***Empowering Leadership***

Praktik kepemimpinan telah berubah dari masa ke masa, namun pada kenyataannya setiap organisasi memiliki kebutuhan terhadap kepemimpinan (Kouzes & Posner, 1995). Kepemimpinan dianggap sebagai faktor strategis dan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Luque *et al.*, 2008; Peterson *et al.*, 2009; Shin *et al.*, 2015). Di antara berbagai tipe kepemimpinan, beberapa periode terakhir, *empowering leadership* dianggap sebagai kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja (Lee *et al.*, 2014). Pemberdayaan dianggap sebagai hal yang konsisten untuk menciptakan iklim kinerja tinggi dan akhirnya memberikan dampak pada kinerja organisasi. Tipe *empowering leadership* tidak hanya melaksanakan kontrol dengan konsultasi, tetapi berbagi otoritas dengan karyawan untuk saling mempengaruhi (Carmeli *et al.*, 2011). Untuk dapat menghilangkan hambatan kinerja, *empowering leadership* mengatasinya dengan memberikan otonomi kepada karyawan dalam mengambil keputusan yang lebih besar dengan atas dasar kepercayaan dan kemampuan (Tung & Chang, 2011).

Proses kepemimpinan diargumentasikan sebagai sebuah proses pemberdayaan yang melibatkan para karyawan dalam mencapai tujuan (Humborstad *et al.*, 2014). *Empowering leadership* didefinisikan sebagai penyatuan perilaku seperti meningkatkan kebermaknaan, mendorong partisipasi untuk mengambil keputusan, mengekspresikan kepercayaan, dan memberikan otonomi (Kundu *et al.*, 2019). *Empowering leadership* lebih mengarah pada mengembangkan karyawan dengan memberikan karyawan perasaan berarti, memberikan waktu dan kesempatan untuk mengambil keputusan dan memberikan dukungan untuk bertanggung jawab (Thun & Bakker, 2018). Lee *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa *empowering leadership* sebagai variabel yang kritis dalam meningkatkan daya serap tim, sehingga tim dapat

bekerja secara efektif dan efisien.

### **Budaya Organisasi**

Pengertian dan pemahaman tentang budaya organisasi telah banyak dijelaskan pada penelitian sebelumnya. Dalam hal ini, budaya organisasi dijelaskan sebagai aspek penting yang menjadi bagian dari perilaku organisasi dan diidentifikasi sebagai konsep yang bermanfaat untuk memahami bagaimana organisasi bekerja (Silverthorne, 2004). Budaya organisasi diasumsikan sebagai sebuah keyakinan, nilai dan asumsi yang disepakati oleh anggota organisasi. Nilai ini dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang selanjutnya memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi (Meng & Berger, 2019). Pemikiran terkait dengan nilai, asumsi dan makna yang tercipta dalam organisasi diyakini sebagai sebuah budaya (Henri, 2006). Al-Sada *et al.* (2017) mengasumsikan budaya organisasi sebagai sebuah pemahaman bersama terkait dengan kepercayaan, nilai, filosofi dan norma tentang bagaimana organisasi bekerja.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah asumsi dasar yang dikembangkan dan diperkenalkan kepada anggota baru sebagai cara untuk beradaptasi (Cheung *et al.*, 2012). Sehingga dapat disimpulkan bahwa aspek budaya organisasi menjadi suatu hal penting untuk membantu mengembangkan dan meningkatkan kinerja. Pada tahap selanjutnya budaya organisasi diasumsikan sebagai strategi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (González-Rodríguez *et al.*, 2019). Liu *et al.* (2019) mengkonseptualkan budaya organisasi sebagai praktek pengembangan karyawan dan pengakuan sosial. Tarba *et al.* (2019) menggunakan budaya organisasi sebagai salah satu dari faktor yang mempengaruhi kinerja.

### **Komitmen Organisasi**

Pendekatan komitmen organisasi mungkin sangat beragam, dan beberapa diantaranya terkonsentrasi pada perilaku dari komitmen. Allen & Meyer (1990); Joiner & Bakalis (2006); Marques *et al.* (2019) menjelaskan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi. Sementara itu, komitmen dianggap sebagai suatu keterikatan secara afektif dan emosional terhadap organisasinya sehingga individu berkomitmen terlibat dan menikmati keanggotaannya (Allen & Meyer, 1990). Chang & Chen (2011); Mahmood *et al.* (2019) menjelaskan bahwa di sisi lain komitmen organisasi bisa dibentuk dari tindakan berupa finansial dan non finansial. Dengan demikian karyawan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada organisasinya.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan dari ekspektasi karyawan (Ababneh, 2020). Top *et al.* (2015) mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi kekuatan organisasi melalui keterlibatan individu.

Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi sebagai motivasi prospektif, yaitu karyawan yang memiliki komitmen akan meningkatkan kontribusinya pada organisasi di luar tugas utama karyawan (Cho & Park, 2011).

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan suatu hal yang penting dimana melalui kinerja organisasi dapat dilihat tingkat efektivitas organisasi. Berberoglu and Secim (2015) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai penilaian karyawan atas keseluruhan organisasi. Kinerja organisasi merupakan pencapaian keseluruhan unsur organisasi (Nikpour, 2017). Lebih jauh lagi, dijelaskan kinerja organisasi sangat bergantung dengan pola kontrol yang dimiliki dan proses formal yang diterapkan melalui manajemen yang efektif (Tseng, 2010). Peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan kompetensi melalui penciptaan, eksploitasi, pembaharuan, dan penerapan pengetahuan (Noruzy *et al.*, 2013). Sementara itu, kinerja organisasi dapat dikatakan sebagai kebutuhan untuk mengetahui sejauh mana suatu organisasi mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* dan kebutuhan organisasi untuk kelangsungan hidupnya (Semuel *et al.*, 2017). Real *et al.* (2014) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi selalu dikaitkan dengan kinerja kelompok dan karyawan.

### **Pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja organisasi**

Teori kepemimpinan berkembang sesuai dengan kondisi dan perkembangan organisasi saat ini. Salah satu kepemimpinan yang dianggap memiliki kontribusi penting adalah *empowering leadership*. *Empowering leadership* didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang mengarahkan karyawan untuk berkembang, mandiri dan memiliki kontrol diri (Wu & Chen, 2015). Hal ini disebabkan *empowering leadership* dipandang sebagai suatu pendekatan yang menjadi panduan dalam mengatur dan menjalankan kekuasaannya (Lee *et al.*, 2017; Vecchio *et al.*, 2010). Selain itu, *empowering leadership* dapat meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab anggota dengan melibatkan anggota dalam mengambil keputusan (Lee *et al.*, 2014). *Empowering leadership* dianggap sebagai suatu proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan untuk mendelegasikan tugas dan kewenangan dengan karyawan (Tung & Chang, 2011).

Melihat perkembangan organisasi di saat ini, peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja sangatlah penting. Wu and Chen (2015) menemukan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan kinerja layanan hotel di Taiwan. Lee *et al.* (2017) menjelaskan bahwa *empowering leadership* yang diterapkan supervisor dapat meningkatkan kinerja tugas yang dilakukan oleh karyawan pada suatu divisi. Selain itu, perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan keamanan kerja yang

dapat meningkatkan kinerja (Martínez-Córcoles *et al.*, 2013). Lee *et al.* (2014) mengkonfirmasi bahwa pemimpin tim dengan *empowering leadership* dapat meningkatkan pengetahuan, kapasitas penyerapan dan mengarah pada kinerja tim yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan dengan Tung & Chang (2011) yang menyatakan bahwa pengetahuan dapat meningkatkan hubungan *empowering leadership* dengan kinerja tim manajemen. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H1:** *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **Pengaruh *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi**

Pengembangan organisasi sangat membutuhkan pembentukan komitmen dalam organisasi. Ribeiro *et al.* (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan pemberdayaan. Perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan komitmen organisasi (Albrecht & Andreetta, 2011; Namasivayam *et al.*, 2014; Stander & Rothmann, 2010). Manojlovich & Laschinger (2002) menyebutkan bahwa individu yang diberdayakan oleh pimpinannya memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi. Untuk itu, peningkatan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi sangatlah penting (Yahaya & Ebrahim, 2016). *Empowering leadership* memberikan dampak positif terhadap komitmen afektif yang ditunjukkan karyawan (M. Kim & Beehr, 2018). Gyensare *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan nilai organisasi. Selain itu kemampuan dalam memberdayakan dapat mendukung kepercayaan manajemen dan menjadi elemen penting dalam komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H2:** *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

#### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi**

Budaya organisasi menjadi hal yang penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tarba *et al.* (2017) menemukan budaya organisasi dapat mempercepat kinerja industri. Melalui budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi (García-Fernández *et al.*, 2018; Hogan & Coote, 2014; Marcoulides & Heck, 1993; Tseng, 2010). Kemampuan organisasi dapat mengkonseptualkan budaya organisasi menjadi suatu keyakinan. Hal ini menunjukkan budaya homogen mendorong kerja tim dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (González-Rodríguez *et al.*, 2019; Tan, 2019). Aziz *et al.* (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pengembangan budaya organisasi baru mampu memperkenalkan pada manajer masa depan untuk lebih bertanggung jawab, yang akhirnya memberikan dampak pada kinerja organisasi (Roscoe *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan

sebagai berikut:

**H3:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Pada dasarnya budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Menurut Yiing and Ahmad (2009), budaya suportif yang berkembang dalam organisasi memiliki hubungan dengan komitmen. Selain itu, subbudaya memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi (Lim, 2010; Lok & Crawford, 1999; Simosi & Xenikou, 2010). Silverthorne (2004) menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen dalam suatu organisasi. Dimensi afektif dalam komitmen organisasi dapat diperkuat oleh budaya perusahaan (Al-Sada et al., 2017; Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Kim *et al.* (2012) menunjukkan pembelajaran budaya organisasi bermanfaat untuk meningkatkan komitmen organisasi. Dirani (2009) berpendapat bahwa seluruh dimensi budaya organisasi dapat menjelaskan komitmen organisasi. Findler *et al.* (2007); Pathardikar & Sahu (2011) menunjukkan budaya organisasi dapat memprediksi dan mempromosikan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis keempat dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H4:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

#### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi**

Upaya peningkatan kinerja sangat membutuhkan komitmen seluruh anggota organisasi. Organisasi dengan pemimpin partisipatif menjadikan karyawan lebih berkomitmen sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Yousef, 2000). Menurut Woznyj *et al.* (2019), secara garis besarnya komitmen afektif yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Patiar & Wang (2016) berpendapat bahwa komitmen menjadi suatu hal yang sangat penting dan potensial dalam meningkatkan kinerja organisasi. Brimhall (2019) mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja kelompok dan komitmen afektif sebagai faktor kunci para pemimpin untuk meningkatkan kinerja organisasi nirlaba. Nikpour (2017) menyarankan bahwa komitmen organisasi memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya, Berberoglu & Secim (2015) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil dalam penelitian terdahulu maka hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut:

**H5:** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

#### **Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *empowering leadership***

### dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

Hasil studi menunjukkan kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja, baik secara langsung dan tidak langsung. Patiar & Wang (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi secara langsung dan melalui komitmen organisasi. Selain itu, komitmen afektif yang merupakan dimensi dari komitmen organisasi mampu memediasi hubungan *authentic leadership* dengan kinerja (Ribeiro *et al.*, 2018). Yousef (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengadopsi perilaku konsultatif atau partisipasi menjadikan karyawan lebih komitmen pada organisasi sehingga memberikan dampak pada kinerja. Kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan komitmen afektif sebagai faktor kunci untuk bagaimana para pemimpin dapat meningkatkan kinerja nirlaba (Brimhall, 2019). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak terhadap kinerja, namun masih sedikit yang mengukur budaya organisasi dengan menggunakan mediasi. Nikpour (2017) menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki kecocokan dengan budaya organisasi dan dapat meningkatkan hubungannya terhadap kinerja organisasi. Menurut Woznyj *et al.* (2019), komitmen organisasi dapat meningkatkan iklim kerja yang terbentuk dan berdampak pada kinerja organisasi.

**H6:** Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja organisasi.

**H7:** Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

## METODA PENELITIAN

### Populasi, Sampel dan Responden

Penelitian ini merupakan uji kausalitas menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Penentuan populasi, sampel dan responden dijelaskan sebagai berikut.

#### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh koperasi aktif yang ada di Kabupaten Klungkung yang berjumlah 132 unit koperasi (Lampiran 3). Kabupaten Klungkung dipilih karena koperasi di kabupaten ini masih menjumpai beberapa hambatan untuk berkembang. Selain itu, akses lebih mudah dikarenakan kondisi geografis dan demografis kabupaten ini memfasilitasi pengumpulan data.

#### Sampel

Mengingat jumlah populasi yang tidak terlalu banyak, dengan demikian

penelitian ini menggunakan seluruh populasi menjadi sampel sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi.

### **Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah manajer di setiap koperasi yang berjumlah 132 responden. Tujuan penggunaan manajer sebagai responden adalah untuk mendapatkan data dan persepsi yang sesuai terkait dengan kinerja koperasi secara keseluruhan.

### **Definisi Operasional Variabel**

Penelitian ini menggunakan dua variabel eksogen, yaitu *empowering leadership* (X1) dan budaya organisasi (X2):

**Empowering leadership (X1)** dijelaskan sebagai tipe kepemimpinan yang memiliki kemampuan dalam memberdayakan seluruh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. *Empowering leadership* (X1) menggunakan lima indikator yaitu: pemimpin mampu sebagai contoh, keputusan partisipatif, pemimpin sebagai pembina, memiliki kemampuan menginformasikan, dan menunjukkan kepedulian (Carmeli et al., 2011; Kundu et al., 2019; Srivastava et al., 2006; Tung & Chang, 2011; Wu & Chen, 2015). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 poin (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

**Budaya organisasi (X2)** diasumsikan sebagai suatu kebiasaan yang terbentuk antar karyawan dan menjadi identitas organisasi. Budaya organisasi memiliki tiga indikator yaitu: budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya yang mendukung (Al-Sada et al., 2017; Lok & Crawford, 1999; Silverthorne, 2004; Yiing & Ahmad, 2009). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 point (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

Sedangkan untuk variabel endogen penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu, komitmen organisasi dan kinerja organisasi:

**Komitmen organisasi (Y1)** dijelaskan sebagai bentuk keterikatan karyawan dengan organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu: *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment* (Al-Sada et al., 2017; Lok & Crawford, 1999; Pathardikar & Sahu, 2011; Silverthorne, 2004; Simosi & Xenikou, 2010; Yiing & Ahmad, 2009). Responden menyatakan jawabannya dengan skala likert 5 poin (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

**Kinerja organisasi (Y2)** dijelaskan sebagai hasil dari serangkaian proses yang dilakukan anggota organisasi. Kinerja organisasi mengoperasionalkan empat indikator, yaitu: *Asset*, *Equity*, *Sales*, *Product*, dan *Market* (García-Morales et al., 2008; Noruzy et al., 2013; Prajogo, 2006; Tseng, 2010). Responden menyatakan

jawabannya dengan skala likert 5 poin (1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju).

### **Teknik Analisis Data**

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan pendekatan persamaan model struktural atau *structural equation model* (SEM) berbasis *partial least square* (PLS). Latan & Ghozali (2012) menyatakan bahwa PLS adalah pendekatan alternatif dari pendekatan SEM yang berbasis kovarian menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi seperti, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan hasil *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk blok indikator (Hair *et al.*, 1998). Sedangkan evaluasi model struktural atau *inner model* diukur melalui: (a) *R-Square* ( $R^2$ ), (b) *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ), (c) *effect size*, (d) pengujian hipotesis, dan (e) pengujian mediasi. Pengujian yang dilakukan akan dibantu dengan aplikasi perangkat lunak WarpPLS 6.0

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan, diketahui pengelola koperasi didominasi perempuan (55,3%), dengan rentang usia 27 sampai 36 tahun (48,5%), berpendidikan SMA/SMK (62,1%), dan masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun (65,9%). Dari karakteristik ini dapat dijelaskan bahwa perempuan pada dasarnya memiliki kemampuan administratif yang lebih baik dari laki-laki, selain itu di usia dan tingkat pendidikan yang dimiliki responden berpotensi sudah timbul rasa enggan untuk mencoba hal baru, hal ini ditunjukkan dari masa kerja yang dimiliki lebih dari lima tahun.

### **Pengukuran model**

Evaluasi model atau *measures of fit* dalam PLS dilakukan untuk mengukur dan memprediksi pengaruh antar konstruk yang digunakan dalam penelitian. Tahapan dari evaluasi model adalah sebagai berikut:

#### **Evaluasi model pengukuran atau *outer measurement model***

Evaluasi model pengukuran atau *outer measurement model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas. Dengan mengetahui korelasinya, maka sebuah



model dapat dinyatakan valid dan reliabel.

### **Convergent Validity**

*Convergent validity* merupakan kriteria yang harus terpenuhi sebuah indikator yang bersifat reflektif untuk dinyatakan valid. Evaluasi ini dilakukan untuk memeriksa koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* 0,4 (Hair *et al.*, 2010). Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan, maka dapat diketahui nilai *outer loading* dari masing-masing indikator penelitian yang digunakan pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Outer Loading (Measurement Model)**

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading
Empowering Leadership (X1)	Pemimpin sebagai contoh (X1.1)	0,750
	Keputusan partisipatif (X1.2)	0,892
	Pemimpin sebagai pembinan (X1.3)	0,492
	Kemampuan menginformasikan (X1.4)	0,899
	Menunjukkan pedulian (X1.5)	0,901
Budaya Organisasi (X2)	Budaya birokrasi (X2.1)	0,934
	Budaya Inovatif (X2.2)	0,465
	Budaya Mendukung (X2.3)	0,802
Komitmen Organisasi (Y1)	<i>Affective commitment</i> (Y1.1)	0,703
	<i>Continuance commitment</i> (Y1.2)	0,763
	<i>Normative commitment</i> (Y1.3)	0,896
Kinerja Organisasi (Y2)	<i>Asset</i> (Y2.1)	0,853
	<i>Equity</i> (Y2.2)	0,875
	<i>Sales</i> (Y2.3)	0,898
	<i>Product dan Martket</i> (Y2.4)	0,912

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan disajikan pada Tabel 1, dapat dilihat seluruh indikator dari masing-masing variabel memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,4. Ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dinyatakan valid dan sesuai dengan memenuhi syarat *convergent validity* (Hair *et al.*, 2010).

### **Discriminant validity**

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk menegaskan setiap konsep dari masing-masing variabel atau konstruk (Hair *et al.*, 2010). *Discriminant validity* dilakukan melalui perbandingan nilai akar kuadrat *AVE* dengan nilai korelasi konstruk (*rule of thumb*:  $\sqrt{AVE} > \text{korelasi antar konstruk}$ ). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan nilai validitas diskriminan termasuk dalam kategori memadai. Tabel 2 berikut nilai

average variances extracted (AVE) nilai discriminant validity:

**Tabel 2**  
**Nilai average variances extracted (AVE) dan Nilai Discriminant Validity (Cross Loading) Indikator**

	AVE	EL	BO	KO	KNJ
EL	0,626	<b>0.791</b>			
BO	0,578	0.810	<b>0.760</b>		
KO	0,626	0.590	0.698	<b>0.791</b>	
KNJ	0,783	0.812	0.859	0.811	<b>0.885</b>

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Keterangan: Nilai diagonal merupakan nilai  $\sqrt{AVE}$ , nilai vertikal adalah nilai korelasi antar konstruk; EL (*Empowering Leadership*), BO (*Budaya Organisasi*), KO (*Komitmen Organisasi*) dan KNJ (*Kinerja*).

**Composite Reliability**

Pengujian selanjutnya adalah *composite reliability* yang bertujuan untuk mengukur nilai reliabilitas konstruk atau variabel laten. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih dari 0,6 (Hair *et al.*, 2010). Berdasarkan pengujian yang dilakukan, maka dapat diketahui konstruk memenuhi syarat reliabilitas seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3:

**Tabel 3**  
**Nilai Composite reliability dan Cronbach's alpha**

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha
Empowering Leadership (X1)	0.887	0.833
Budaya Organisasi (X2)	0.793	0.600
Komitmen Organisasi (Y1)	0.832	0.695
Kinerja (Y2)	0.935	0.907

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

**Evaluasi model struktural atau inner model**

Pengukuran model struktural untuk mengukur lemahnya kuatnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variasi variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen dengan melihat *R-Square* ( $R^2$ ). Adapun pendekatan yang digunakan yaitu, 1) *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ), 2) *effect size*, 3) pengujian hipotesis dan 4) pengujian mediasi

**Q-Square predictive relevance ( $Q^2$ )**

Pengujian *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) dilakukan dengan menghitung nilai *R-square* dari variabel endogen. Adapun nilai masing-masing nilai *R-square* yaitu: komitmen organisasi (0,647) dan kinerja (0,889). Setelah diketahui nilai *R-*

*square* maka dihitung sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2).$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,647^2) (1 - 0,889^2)$$

$$Q^2 = 1 - (0,582) (0,210)$$

$$Q^2 = 0,878$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) sebesar 0,878 sehingga model dapat dikatakan memiliki prediksi yang sangat baik. Dari nilai yang diperoleh dapat dimaknai bahwa 87,8 persen hubungan antar variabel secara keseluruhan dapat dijelaskan dalam model, sedangkan 12,2 persen dipengaruhi *error* atau variabel lain yang tidak dijelaskan atau tidak digunakan dalam model.

### **Effect Size**

Pengukuran *effect size* didasarkan pada (Hair *et al.*, 2013). Hasil pengukuran dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu lemah (0,02), sedang (0,15) dan kuat (0,35). Hasil pengukuran *effect size* dari variabel laten prediktor dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4**  
*Effect sizes for path coefficients*

	<i>Empowering Leadership (X1)</i>	<i>Budaya Organisasi (X2)</i>	<i>Komitmen Organisasi (Y1)</i>
Komitmen Organisasi (Y1)	0.092	0.555	
Kinerja (Y2)	0.307	0.456	0.126

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan estimasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja sebesar 0,307 dalam kategori sedang. Sedangkan *effect size empowering leadership* dengan komitmen organisasi sebesar 0,092 dan *effect size komitmen organisasi* dengan kinerja sebesar 0,126 dalam kategori lemah. Selanjutnya *effect size budaya organisasi* dengan komitmen organisasi sebesar 0,555 dan *effect size budaya organisasi* dengan kinerja sebesar 0,456 dalam kategori kuat.

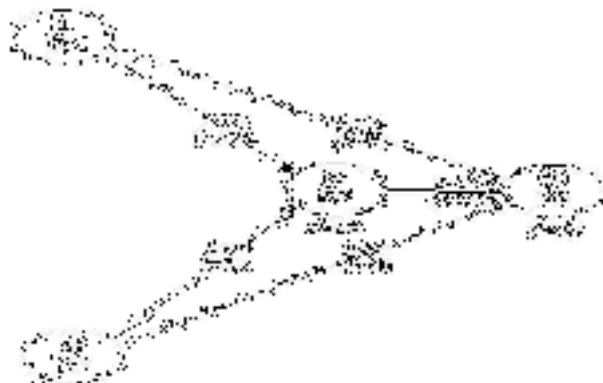
Analisis *WarpPLS* memiliki beberapa kriteria yaitu *Model Fit and Quality Indices*, dimana terdapat sepuluh kriteria yang harus terpenuhi supaya model dapat dikatakan *fit*. Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa seluruh kriteria terpenuhi, sehingga dapat dikatakan model tersebut memenuhi prasyarat *model fit*. Tabel 5 berikut kriteria *Model Fit dan Quality Indices*.

**Tabel 5**  
**Model Fit dan Quality Indices**

<i>Average path coefficient (APC)</i> =0.364, $P < 0.001$
<i>Average R-squared (ARS)</i> =0.768, $P < 0.001$
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i> =0.764, $P < 0.001$
<i>Average block VIF (AVIF)</i> =3.828, <i>acceptable if</i> $\leq 5$ , <i>ideally</i> $\leq 3.3$
<i>Average full collinearity VIF (AFVIF)</i> =4.548, <i>acceptable if</i> $\leq 5$ , <i>ideally</i> $\leq 3.3$
<i>Tenenhaus GoF (GoF)</i> =0.708, <i>small</i> $\geq 0.1$ , <i>medium</i> $\geq 0.25$ , <i>large</i> $\geq 0.36$
<i>Sympson's paradox ratio (SPR)</i> =1.000, <i>acceptable if</i> $\geq 0.7$ , <i>ideally</i> = 1
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i> =1.000, <i>acceptable if</i> $\geq 0.9$ , <i>ideally</i> = 1
<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i> =1.000, <i>acceptable if</i> $\geq 0.7$
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i> =1.000, <i>acceptable if</i> $\geq 0.7$

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Berikut adalah model penelitian, beserta hasil dari analisis hubungan antar variabel yang telah diperoleh berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan program *WarpPLS 6.0*.



Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Keterangan: EL (*Empowering Leadership*), BO (*Budaya Organisasi*), KO (*Komitmen Organisasi*) dan KNJ (*Kinerja*)

**Gambar 1**  
**Model Empiris Penelitian**

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis yang terdiri dari lima hipotesis hubungan/pegaruh langsung dan dua hipotesis melibatkan variabel mediasi. Adapun tingkat *p-value* (signifikan) yang diajukan adalah 5 persen atau 0,05. Tabel 6 berikut hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan.

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Penelitian**

Hipotesis	Hubungan antar variabel	Path coefficients	p-value	Standard errors
H1	EL → KNJ	0,35	<0,001	0,081
H2	EL → KO	0,13	0,065	0,085
H3	BO → KNJ	0,50	<0,001	0,078
H4	BO → KO	0,69	<0,001	0,075
H5	KO → KNJ	0,15	0,04	0,085

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

Keterangan: EL (*Empowering Leadership*), BO (Budaya Organisasi), KO (Komitmen Organisasi) dan KNJ (Kinerja)

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan maka dapat ditunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat dilihat dari nilai *path coefficients* sebesar 0,35 dengan *p-value* <0,001, yang menunjukkan bahwa semakin baik pemberdayaan yang dilakukan pemimpin maka semakin meningkat kinerja koperasi. Dengan demikian hipotesis pertama terdukung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wu & Chen (2015) yang menemukan bahwa *empowering leadership* yang diterapkan para departemen setingkat *supervisor* dapat meningkatkan kinerja layanan hotel secara keseluruhan. Hasil penelitian tersebut diperkuat dengan temuan Lee *et al.* (2017) yang menjelaskan bahwa *supervisor* dengan praktik *empowering leadership* dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam meningkatkan kinerja divisi. Selain itu, perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan keamanan kerja sehingga memberikan dampak pada kinerja (Martínez-Córcoles *et al.*, 2013). Sehingga penerapan *empowering leadership* pada koperasi dapat memaksimalkan kemampuan dan meningkatkan kontribusi karyawan sehingga memberikan dampak pada kinerja koperasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja koperasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,13 dengan nilai *p-value* 0,06 sehingga hipotesis 2 tidak terdukung. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Manojlovich & Laschinger (2002) yang menyebutkan bahwa individu yang diberdayakan oleh pemimpinnya memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Meskipun perilaku *empowering leadership* dikatakan dapat meningkatkan komitmen organisasi (Albrecht & Andreetta, 2011; Namasivayam *et al.*, 2014; Stander & Rothmann, 2010). Namun, hasil pengukuran menunjukkan *empowering leadership* belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan penghargaan dari sisi finansial relatif kecil belum sesuai dengan harapan karyawan dan penghargaan non

finansial cenderung tidak ada. Dengan demikian, pemberdayaan yang dilakukan seorang pemimpin kurang mampu menyentuh aspek psikologis dalam menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi.

Pengujian hipotesis 3 menunjukkan budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini ditunjukkan dari nilai *path coefficient* sebesar 0,50 dan *p-value* <0,001 sehingga hipotesis 3 terdukung. Pengaruh ini menjelaskan semakin baik budaya organisasi semakin meningkat kinerja koperasi. Temuan ini sejalan dengan Tarba *et al.* (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat mempercepat kinerja industri. Begitu pula dengan García-Fernández *et al.* (2018) yang menyebutkan bahwa melalui budaya organisasi, organisasi dapat mempercepat dan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di koperasi selama ini sudah sangat baik sehingga memberikan dampak pada kinerja koperasi secara keseluruhan. Budaya organisasi dalam koperasi yang paling memiliki pengaruh adalah budaya birokrasi. Ini menunjukkan bahwa sistem tugas dan tanggung jawabnya lebih terorganisir dengan baik karena sistem hirarki tidak terlalu kompleks. Selain itu, di koperasi memiliki budaya yang mendukung seperti budaya kedekatan antar karyawan, sehingga karyawan merasanya nyaman dalam bekerja.

Pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,69 dengan *p-value* <0,001 sehingga hipotesis 4 terdukung. Nilai ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang semakin baik memiliki kecenderungan meningkatkan komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan Silverthorne (2004) yang menjelaskan bahwa budaya memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen sehingga karyawan memiliki keinginan untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ini diperkuat oleh Dirani (2009); Pathardikar & Sahu (2011) yang mengemukakan seluruh dimensi budaya organisasi dapat menjelaskan dan mempromosikan komitmen organisasi. Kondisi ini diperkuat dengan budaya birokrasi yang menyebabkan kedekatan hubungan pemimpin dan pengurus terjalin dengan baik. Selain itu, kedekatan yang terjalin antara karyawan juga mempengaruhi komitmen organisasi secara emosional. Lebih lanjut lagi, budaya yang saling mendukung meningkatkan komitmen normatif karyawan.

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja koperasi. Hasil ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,15 dengan *p-value* 0,04 sehingga hipotesis terdukung. Nilai ini menjelaskan semakin meningkatnya komitmen organisasi memiliki kecenderungan meningkatkan kinerja koperasi. Hasil ini sesuai dengan Yu *et al.* (2019) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki kontribusi dalam meningkatkan

kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen normatif karyawan menjadikan karyawan enggan untuk keluar dari koperasi dan karyawan memilih untuk bertahan dan bertanggung jawab terhadap koperasi dengan pertimbangan norma, nilai dan keyakinan yang dimiliki. Secara keseluruhan, komitmen organisasi yang dimiliki karyawan membuat karyawan ingin memberikan berkontribusi dalam peningkatan kinerja koperasi.

### Pengujian Mediasi Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Untuk mengukur peran mediasi dalam hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan kriteria Hair *et al.* (2010) yang dapat dilihat pada Tabel 7, sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Kriteria Mediasi**

No	Kriteria uji mediasi			Keterangan
	A	B	C	
1	Tidak signifikan	Signifikan	Signifikan	<i>Fully Mediated</i>
2	Signifikan	Signifikan	Signifikan	<i>Partial Mediated</i>
3		Tidak signifikan	Signifikan	<i>Unmediated</i>
4		Signifikan	Tidak signifikan	<i>Unmediated</i>

Sumber: Hair *et al.* (2010)

Metode Hair *et al.* (2010) dilakukan melalui tiga langkah, yaitu: 1) memeriksa hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen tanpa melibatkan variabel mediasi (efek A), 2) memeriksa hubungan variabel eksogen dengan variabel mediasi pada model (efek B), dan 3) memeriksa hubungan variabel mediasi dengan variabel endogen (efek C). Tahap selanjutnya memeriksa tiga hubungan tersebut (A, B dan C). Berikutnya, hubungan intervensi dari mediasi dibuktikan dengan merujuk pada beberapa kriteria berikut: 1) apabila hubungan B dan C signifikan, namun hubungan A tidak signifikan, maka variabel mediasi terbukti memediasi penuh model penelitian (*fully mediated*). (2), apabila hubungan B, C dan A signifikan, maka variabel mediasi terbukti memediasi parsial model atau *partial mediated*, 3) apabila hubungan B signifikan dan C tidak signifikan maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*), 4) apabila hubungan B tidak signifikan dan C signifikan, maka mediasi tidak terbukti (*unmediated*).

Hipotesis 6 memprediksi peran mediasi komitmen organisasi dalam memediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi. Berdasarkan hasil yang diperoleh pada Tabel 6 ditunjukkan bahwa variabel eksogen *empowering leadership* memiliki hubungan tidak signifikan dengan variabel mediasi komitmen organisasi. Sedangkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi memiliki hubungan yang

signifikan dengan kinerja. Selain itu variabel eksogen yaitu *empowering leadership* memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel endogen yaitu kinerja. Dari kriteria Hair *et al.* (2010), komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi (*unmediated*). Hasil ini tidak sejalan dengan Patiar & Wang (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Dengan kata lain komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan belum dapat meningkatkan peran seorang pemimpin yang memberdayakan dalam meningkatkan kinerja. Hubungan yang terjalin antar karyawan yang membuat karyawan memiliki kedekatan secara emosional (afektif). Hal inilah yang membentuk komitmen karyawan sehingga mampu memberikan kontribusi pada kinerja koperasi. Pemberdayaan yang dilakukan seorang pemimpin hanya terbukti meningkatkan kinerja koperasi, sedangkan karyawan tidak meningkatkan komitmen organisasi karena tidak diikuti dengan motivasi intrinsik dan non intrinsik. Akibatnya hal ini menyebabkan komitmen organisasi tidak berperan meningkatkan pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja koperasi.

Hipotesis 7 memprediksi peran mediasi komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dari Tabel 6 dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja organisasi. Berdasarkan Hair *et al.* (2010), komitmen organisasi sebagai pemediasi parsial (*partial mediated*) pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja koperasi. Mediasi parsial adalah situasi dimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi meski tanpa atau melalui komitmen organisasi. Hasil ini sesuai dengan Nikpour (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki kecocokan dengan budaya organisasi serta komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi selama ini membantu karyawan dalam membangun komitmen, sehingga karyawan memiliki kesadaran untuk berkontribusi kinerja koperasi. Komitmen organisasi yang terbentuk tanpa disadari meningkatkan hubungan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja koperasi.

#### **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi, komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja koperasi. Ini berarti bahwa semakin baik *empowering leadership* dan budaya organisasi, serta semakin tinggi komitmen organisasi sehingga kinerja koperasi semakin meningkat. Selain itu, budaya organisasi memiliki hubungan positif



dan signifikan dengan kinerja koperasi. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Namun, *empowering leadership* memiliki hubungan positif tidak signifikan dengan kinerja koperasi. Dengan kata lain, semakin baik *empowering leadership* belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menemukan komitmen organisasi tidak terbukti sebagai mediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi. Namun, komitmen organisasi terbukti sebagai mediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja koperasi.

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada anggota, pengurus dan ketua atau manajer koperasi bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja koperasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling lemah sehingga perlu mendapat perhatian karena komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan menjadikan koperasi lebih kuat serta lebih konsisten dalam menjalankan operasionalnya. Mengingat koperasi selama ini memiliki keterbatasan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan, komitmen organisasi koperasi dapat menciptakan karyawan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan koperasi.

Penelitian ini adalah penelitian *confirmatory research* sehingga perlu dilakukan penyelidikan mendalam terkait dengan fenomena dengan melakukan penelitian yang bersifat *longitudinal*. Temuan pengaruh yang tidak signifikan antara *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi, menjadi keterbatasan lain yang perlu diperhatikan penelitian selanjutnya. Diperlukan kecermatan dalam penyebaran kuesioner dan pemilihan responden karena penelitian ini hanya melibatkan manajer sehingga perlu ditinjau kembali terkait dengan *self assessment* yang dilakukan pemimpin dalam mengisi kuesioner. Lebih lanjut, penelitian selanjutnya perlu memperhatikan hal-hal yang menjadi ketentuan perkoperasian yang ada, sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan masukan terkait dengan masalah dan kendala yang dihadapi koperasi saat ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, K. I. (2020). Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE). *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 303–334. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255904>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and

**Commented [IS1]:** Mohon untuk informasi referensi pada mendeley dilengkapi

Kouzes, J. M., & Posner, B. . (1995)  
Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson. (2010).

Mohon untuk referensi pada lampiran dimasukkan ke mendeley juga

- motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 4–18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.20>
- Aziz, A. R. Z., Sumantoro, I. B., & Maria, D. (2019). Total quality management of micro, small and medium enterprises (MSMEs), and the impact to organizational culture and performance: Emerging country case. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 32–45. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.03>
- Berberoglu, A., & Secim, H. (2015). Organizational commitment and perceived organizational performance among health care professionals: Empirical evidence from a private hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), 64–71. [https://doi.org/10.22610/jeb.v7i1\(J\).563](https://doi.org/10.22610/jeb.v7i1(J).563)
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 31–49. <https://doi.org/10.1002/nml.21368>
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 399–411. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013>
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883–901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P., & Lam, A. L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688–704. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620157>
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*,

- 13(4), 551–573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Desrochers, M., & Fischer, K. P. (2005). The Power of networks: integration and financial cooperative performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(3), 307–354. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00281.x>
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189–208. <https://doi.org/10.1080/13678860902764118>
- Findler, L., Wind, L. H., & Michálle Barak, E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society. *Administration in Social Work*, 31(3), 63–94. [https://doi.org/doi:10.1300/J147v31n03\\_05](https://doi.org/doi:10.1300/J147v31n03_05)
- García-Fernández, J., Martelo-Landroguez, S., Vélez-Colon, L., & Cepeda-Carrión, G. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 438–454. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0100>
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- Giauque, D., & Varone, F. (2019). Work opportunities and organizational commitment in international organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 343–354. <https://doi.org/10.1111/puar.12951>
- González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398–419. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>
- Gyensare, M. A., Anku-Tsedde, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-02-2016-0008>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson. (2010). *Multivariate data analysis*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (1998). *Multivariate data analysis*, 5 edition. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 730.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2010). *Multivariate data*

*analysis*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Hermawati, A., & Mas, N. (2018). Implementasi quality of work life dan keterlibatan pekerjaan erbasis transglobal leadership sebagai upaya strategi pencapaian optimalisasi kinerja karyawan: Studi koperasi berprestasi di Jawa Timur. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(2), 163. <https://doi.org/doi:10.17970/jrem.17.170202.id>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246–271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23–38. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.001>
- Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439–452. <https://doi.org/10.1108/09513540610683694>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kim, Y. M., Newby-Bennett, D., & Song, H. J. (2012). Knowledge sharing and institutionalism in the healthcare industry. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 480–494. <https://doi.org/10.1108/13673271211238788>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. . (1995). *Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial least squares konsep, teknik, dan aplikasi Smart PLS 2.0 M3 untuk penelitian empiris*. Semarang: Undip.
- Lee, J., Lee, H., & Park, J.-G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in

- IT service. *Information Technology & People*, 27(3), 366–386.  
<https://doi.org/10.1108/ITP-10-2012-0115>
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group and Organization Management*, 42(1), 11–38.  
<https://doi.org/10.1177/1059601116646474>
- Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359.  
<https://doi.org/10.1108/02683940410537927>
- Lim, T. (2010). Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization. *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 311–320. <https://doi.org/10.1007/s12564-010-9087-z>
- Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., & Liu, C. (2019). Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter? *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 619–643.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0260>
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365–374.  
<https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Luque, M. S. De, Washburn, N. T., & Waldman, D. A. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654. <https://doi.org/doi:10.2189/asqu.53.4.626>
- Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. C. (2019). Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations*, 41(3), 420–435. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>
- Manojlovich, M., & Laschinger, H. K. S. (2002). The relationship of empowerment and selected personality: Characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 32(11), 586–595. <https://doi.org/10.1097/00005110-200211000-00006>
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209–225.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>
- Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489–507. <https://doi.org/10.1108/JKM-03->

2018-0199

- Martínez-Córcoles, M., Gracia, F. J., Tomás, I., Peiró, J. M., & Schöbel, M. (2013). Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach. *Safety Science*, *51*(1), 293–301. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.08.001>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, *45*(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *26*(1), 69–84. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0218>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, *6*(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *64*(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, *11*(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, *51*(5), 1071–1083. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Pathardikar, A. D., & Sahu, S. (2011). Implications of the organization cultural antecedents on organizational commitment: A study in indian public sector units. *Global Business Review*, *12*(3), 431–446. <https://doi.org/10.1177/097215091101200306>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(3), 586–608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-

- technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348–368. <https://doi.org/10.1177/0149206307312512>
- Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance: A comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 218–225. <https://doi.org/10.1002/kpm.259>
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186–208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x>
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(June 2016), 1152–1159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2144-5>
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599. <https://doi.org/10.1108/01437730410561477>
- Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598–1616. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500485>

- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849>
- Tan, B. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356–368. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2017). The Impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A performance. In *Group and Organization Management* (Vol. 44, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/1059601117703267>
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573–581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Wei, Y. (Susan), Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0337-6>
- Woznyj, H. M., Heggstad, E. D., Kennerly, S., & Yap, T. L. (2019). Climate and



- organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 122–143. <https://doi.org/10.1111/joop.12235>
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.008>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460–1474. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>

**LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Rekapitulasi Jumlah Koperasi Aktif di Indonesia**

No	Tahun	Jumlah Koperasi Aktif	Pertumbuhan (%)
1	2014	209.488	-
2	2015	212.135	2.647
3	2016	208.195	-3.940
4	2017	152.174	-56.021
5	2018	126.343	-25.831
Jumlah		908.335	-44

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Republik Indonesia

Commented [IS2]: Mohon dimasukkan ke mendeley

**Lampiran 2. Laporan Volume Usaha dan SHU Koperasi Bali**

TAHUN	MODAL SENDIRI	MODAL LUAR	VOLUME USAHA	SHU	PERTUMBUHAN VOLUME USAHA	PERTUMBUHAN VOLUME SHU
2015	1,959,290,930,000	6,063,790,370,000	8,023,081,300,000	289,184,530,000	-	-
2016	505,750,834,923	2,723,101,866,459	3,228,852,701,382	72,173,411,150	-4,794,228,598,618	-217,011,118,850
2017	1,947,109,958,086	7,756,095,582,859	9,703,205,540,945	245,143,355,366	6,474,352,839,563	172,969,944,216
2018	2,222,255,425,501	6,469,327,895,549	8,691,583,321,050	315,385,620,721	-1,011,622,219,895	70,242,265,355
2019	3,290,110,920,000	11,004,344,030,000	14,294,454,950,000	435,487,940,000	5,602,871,628,950	120,102,319,279
TOTAL	7,965,227,138,510	27,952,869,374,867	35,918,096,513,377	1,068,190,327,237	6,271,373,650,000	146,303,410,000

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Republik Indonesia

Commented [IS3]: Mohon dimasukkan ke mendeley

**Lampiran 3. Pemetaan Koperasi Bali**

Kabupaten/ Kota	Tingkat Koperasi	Jenis Koperasi/Type of Cooperative								
		KUD	Koperasi Pertanian	Koperasi Perikanan	Koperasi Peternakan	Koperasi Kerajinan	Koperasi Serba Usaha	Koperasi Simpan Pinjam	Koperasi Fungsional	Koperasi Lainnya
Regency/ Municipality	Level of Cooperatives	Village Unit Cooperatives	Agriculture Cooperatives	Fishery Cooperatives	Animal Husbandry Cooperatives	Handycraft Cooperatives	Business Miscellaneous Cooperatives	Deposits and Credits Cooperatives	Functional Cooperatives	Other Cooperatives
Jembrana	Primer / Primary	10	15	2	4	0	79	4	0	153
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Tabanan	Primer / Primary	18	12	2	2	0	347	2	0	185
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Badung	Primer / Primary	11	6	0	3	3	345	3	3	175
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Gianyar	Primer / Primary	12	4	0	0	13	828	0	13	352

	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Klungkung	Primer / Primary	7	4	0	0	0	32	0	0	89
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Bangli	Primer / Primary	5	7	0	0	4	87	0	4	126
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Karangasem	Primer / Primary	10	14	5	2	2	151	2	2	132
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Buleleng	Primer / Primary	13	21	3	3	0	123	3	0	185
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Denpasar	Primer / Primary	4	1	0	0	5	374	0	5	675
	Sekunder / Secondary	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nivo Provinsi	Primer / Primary	0	1	0	0	1	44	0	1	129
	Sekunder / Secondary	1	0	0	0	0	0	0	0	12
<b>Jumlah / Total :</b>		<b>91</b>	<b>85</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>2410</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>2228</b>

<https://bali.bps.go.id/statictable/2018/04/13/104/banyaknya-koperasi-kud-dan-non-kud-menurut-jenis-usaha-menurut-kabupaten-kota-dan-jenis-koperasi-2018.html>

(diunduh tanggal 2 Desember 2019, jam 15.00)

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan

Menengah Provinsi Bali

Source : Department of Cooperatives, Small, and Medium

Establishment of Bali Province

Commented [IS4]: Mohon dimasukkan ke mendeley

Nomor : 020/FEB.JEB/IX/2020  
Lampiran : 1  
Perihal : Informasi Penerbitan Artikel

Salatiga, 16 September 2020

Kepada yang terhormat

**I Nengah Aristana, Ni Made Ernila Junipisa, Komang Krishna Yogantara**

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan artikel Bapak/Ibu dengan judul **“Model Kinerja Koperasi”** yang telah Bapak/Ibu kirimkan ke Jurnal Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana, kami menginformasikan bahwa artikel Bapak/Ibu telah melewati proses review dan kami terbitkan dalam JEB Vol 23 No. 2 Edisi Oktober 2020.

Untuk itu, mohon kiranya Bapak/Ibu berkenan mengirimkan konfirmasi kesediaan terbit dengan mengirimkan kembali Lembar Hak Cipta terlampir ke sekretariat JEB.

Demikian kami sampaikan, kami mengucapkan terima kasih atas perhatian dan kerja sama yang baik.

Hormat kami,



**Ronny Prabowo, SE, M.Com, Akt, Ph.D**  
Ketua Penyunting JEB



**Kepada**

**I Nengah Aristana, Ni Made Ernila Junipisa, Komang Krishna Yogantara**

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan artikel Bapak/Ibu dengan judul “**Model Kinerja Koperasi**” dengan penulis **I Nengah Aristana, Ni Made Ernila Junipisa, Komang Krishna Yogantara** yang akan terbit di Jurnal Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana pada JEB Vol 23 No. 2 Edisi Oktober 2020. Penulis wajib membayar biaya penerbitan artikel sebesar **Rp 1.000.000,-** (satu juta rupiah).

Pembayaran dapat ditransfer ke rekening: **BNI 046-285-6272 atas nama Reskatirini Yastika Prameswari.**

Demikian kami sampaikan, kami mengucapkan terima kasih atas perhatian dan kerja sama yang baik.

Hormat kami,



**Ronny Prabowo, SE, M.Com, Akt, Ph.D**

Ketua Penyunting JEB





16/09/20 12:16 S1JDPSA011

KCP KLUNGKUNG 2

\*\*\*340340166086

NO. REKORD 6666

NAMA PENGIRIM: - I NENGAH ARISTANA

REK.TUJUAN : 0462856272

NAMA PENERIMA: SDRI RESKATIRINI YASTIKA

JUMLAH : RP1.000.000

BERITA :

SIMPAN RESI INI  
SEBAGAI BUKTI TRANSAKSI YANG SAH

## LEMBAR HAK CIPTA

Judul Lengkap Artikel:

**MODEL KINERJA KOPERASI**

Nama Lengkap Penulis:

**I Nengah Aristana, Ni Made Emila Junipisa, Komang Krishna Yogantara**

Dengan dikirimnya artikel untuk Jurnal Ekonomi dan Bisnis, dan telah diterimanya naskah tersebut, dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tulisan dalam artikel tersebut adalah hasil karya sendiri dan saya tidak melakukan plagiat atas artikel yang saya buat.
2. Saya bertanggung jawab terhadap isi karya ilmiah/jurnal tersebut termasuk resiko pelanggaran terhadap kebijakan dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
3. Naskah tersebut tidak pernah dipublikasikan sebelumnya, diterima untuk dipublikasikan di tempat lain atau dipertimbangkan untuk publikasi ditempat lain baik dalam bentuk media elektronik maupun media cetak, baik seluruhnya atau sebagian dalam bahasa Indonesia atau bahasa lainnya.
4. Saya menyerahkan hak cipta tulisan kepada Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Hak cipta ini meliputi hak eksklusif untuk mereproduksi dan mendistribusikan artikel termasuk cetak ulang, terjemahan, reproduksi fotografi, microform, bentuk elektronik (offline dan online) atau reproduksi lain yang sifatnya serupa.
5. Selama proses koreksi berlangsung saya tidak akan menyerahkan artikel tersebut ke jurnal atau media publikasi lain.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan penuh tanggung jawab.

Denpasar, 16 September 2020



*I Nengah Aristana*  
I Nengah Aristana

Sekretariat:

Reskatirini Yastika Prameswari, A.Md (08995804371)