

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pengurus Serta Implikasinya pada Kinerja Koperasi (Studi pada Koperasi Unit Desa di Jawa Timur)

Djoko Soetjiptadi

Armanu Thoyib

Margono Setiawan

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

Sucherly

Fakultas Ekonomi Universitas Pajajaran

***Abstract:** This research tried to find the relation among leadership style, organizational culture, commitment, and performance at Village Unit Cooperative in East Java. Specifically, this research aimed at: (1) studying the influence of leadership style and organizational culture to commitment, (2) studying the influence of leadership style and organizational culture to performance, (3) studying the influence of leadership style and organizational culture within commitment to performance. Variables of leadership style are measured using dimensions that are coercive style, authoritative style, affiliative style, democratic style, pacesetter style, and coaching style. Variables of organizational culture are measured using dimensions that are innovation, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, and stability. While performance variables are measured using dimensions that are vision, capacities, resource, and job network. The result of this research indicates that: (1) leadership style and organizational culture have direct influence that are significant and positive to commitment (2) leadership style and organizational culture have direct influence that are significant and positive to performance, (3) leadership style and organizational culture within commitment have direct influence that are significant and positive to performance. According to the research results that are explained above, the researcher gives the following suggestions: (1) leadership style, organizational culture, and commitment represent variables which need to get special priority to be studied further by future researchers because these variables represent very important elements in taking care of the sustainability of an organization existence at all of level, (2) in order to have a more representative research, the future researchers can add some certain variables, especially moderator variable or intervening variables, that can function as a mediator among leadership style variables, organizational culture, and commitment, (3) the future researches should use more specific analyzer with more modern program, so that there will emerge more research models that are more representative with high level of validity and reliability.*

***Keywords:** Leadership style, organizational culture, commitment, and performance*

Koperasi sebagai salah satu bentuk organisasi ekonomi rakyat, telah banyak diterapkan pada negara maju maupun negara berkembang dalam rangka mensejahter-

terakan golongan ekonomi kecil. Berdasarkan pasal 1 Undang-undang No. 25 tahun 1992 yang dimaksud dengan koperasi adalah: "...badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan." Adapun tujuan koperasi dinyatakan dalam pasal 3 UU No.25 tahun 1992 adalah bertujuan memajukan

Alamat Korespondensi:

*Djoko Soetjiptadi, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
Malang, Jl. M. Haryono 165 FEUB*

kesejahteraan anggota pada khususnya dan Masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dalam perjalanannya, berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk mengembangkan KUD yaitu dengan melaksanakan pembinaan dan pengembangan KUD untuk meningkatkan peran KUD dalam melakukan kegiatan ekonomi di Pedesaan sebagaimana yang dituangkan dalam Instruksi Presiden (INPRES) Nomor 2 tahun 1978 dan INPRES nomor 4 tahun 1984.

Hal ini menuntut koperasi harus memiliki organisasi dan manajemen yang efisien untuk dapat berkembang dalam kondisi yang penuh persaingan. Kondisi kemerosotan kinerja inilah yang menarik untuk menjadikan KUD sebagai objek penelitian mengingat peran KUD sebagai perusahaan dan perkumpulan belum dapat terlaksana dengan baik. Untuk menilai kinerja KUD di Jawa Timur maka dalam penelitian ini ditinjau dari sisi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen pengurus.

Masalah kinerja yang rendah, dilihat dari sudut pandang kepemimpinan adalah menarik untuk diteliti, karena seberapa jauh kepemimpinan dalam perilakunya yang mampu menggambarkan gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial seorang pemimpin, yaitu sebagai luaran nilai-produktif sebuah sistem dalam bentuk barang atau layanan serta prestasi yang dapat memenuhi sasaran organisasi (Chermark, 2003 dalam Sjamsi, 2007).

Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja koperasi. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan bagian tak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada di dalam organisasi.

Hasil studi empirik para peneliti terdahulu menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Seperti penelitian Darwish (2000), yang meneliti tentang budaya nasional dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan hasil kerja

dari kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan adalah positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa mereka yang komit pada organisasi mereka lebih puas dengan pekerjaannya dan kinerja mereka lebih tinggi.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja koperasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan (Blau, 1986; Boel, 1987). Komitmen organisasi adalah indikator untuk mengukur derajat dan sejauh mana karyawan memihak pada tujuan organisasi (Robbins, 1998).

Komitmen organisasi mengacu pada tiga dimensi: *Pertama*, pekerja dengan komitmen afektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan terus melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya karena ingin berniat lebih banyak bagi organisasi. *Kedua*, pekerja yang terlibat dalam organisasi karena didasarkan pada komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan) tetap bertahan dalam organisasi. *Ketiga*, pekerja dengan komitmen normatif yang tinggi (perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan sosial) merasa perlu untuk tetap mempertahankan organisasi. Komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) perasaan loyalitas terhadap organisasi (Gibson, 1996). Dimana komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit dan karyawan yang komit memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi, dimana karyawan yang terampil memegang janji dan tidak memerlukan pengawasan ketat.

Beberapa penelitian yang meneliti hubungan antara komitmen kinerja organisasi adalah pertama, penelitian Darwish (2000) yang menyatakan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan hasil kerja dari keputusan kerja dan kinerja pekerjaan adalah positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa mereka yang komit pada organisasi mereka lebih puas dengan pekerjaannya dan kinerja mereka lebih tinggi. Kedua, penelitian Suzzana (2005) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja.

METODE

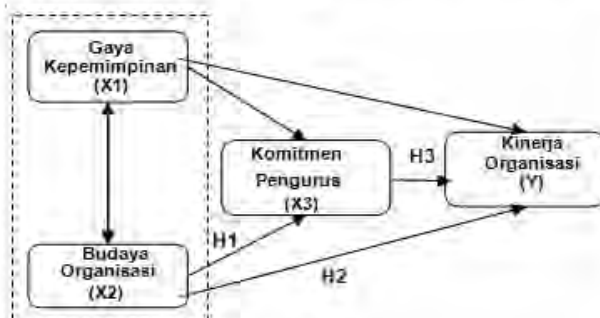
Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun, 1995). Penelitian survei yang digunakan disini adalah penelitian survei yang bersifat penjelasan (*explanatory research*) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Dengan demikian penelitian ini dapat memberikan penjelasan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Komitmen (Z), dan Kinerja Pengurus (Y).

Metode yang digunakan *Stratified Random Sampling*, dengan perwakilan responden untuk masing-masing KUD yaitu 2 orang. Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner selanjutnya diolah dan dianalisa dengan: a) analisa kuantitatif dan b) analisa kualitatif

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) terdapat lima langkah-langkah yang harus dipertimbangkan (Solimun, 2002). Langkah-langkah yang dimaksud antara lain adalah:

- Merancang model berdasarkan konsep dan teori. Misalnya, secara teoritis:
 - Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen
 - Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Komitmen
 - Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi melalui komitmen berpengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan hubungan antar variabel yang dibangun secara teoritis tersebut, dapatlah dibuat model dalam bentuk diagram *path*.



Gambar 1. Model Diagram *Path*

- Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi. Asumsi yang melandasi analisis *path* adalah:

- Di dalam model analisis *path*, hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
- Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran kausal ke satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis *path*.
- Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
- *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel)
- Model yang dianalisis dispesifikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
- Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*. Perhitungan koefisien pada gambar *path* adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*. Perhitungan koefisien pada gambar diagram *path* pada uraian sebelumnya dijelaskan sebagai berikut:

- * Untuk anak panah bolak-balik $\leftrightarrow$, koefisiennya merupakan koefisien korelasi.
- * Untuk anak panah satu arah $\rightarrow$, digunakan perhitungan regresi variabel dibakukan, secara parsial pada masing-masing persamaan.

HASIL

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengurus, pengawas, dan manajer KUD di Kabupaten seluruh Jawa Timur dengan responden 108 orang yang diperoleh dari 54 KUD dan setiap KUD diambil 2 wakil untuk responden yang terdiri dari kelompok usia responden yang terbesar berada pada usia 30–39 tahun sebanyak 49 orang responden (45.37%), kemudian diikuti oleh kelompok usia 40–45 tahun sebanyak 32 orang responden (29.63%), dan kelompok usia 46–50 tahun sebanyak 17 orang responden (15.74%), sedangkan kelompok usia terkecil adalah usia > 50 tahun yaitu sebanyak 10 orang responden (9.26%).

Analisis hasil penelitian ini menggunakan model analisis path dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) melalui bantuan program Amos 5.0. Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dapat dilihat melalui *Critical Ratio* (CR). Apabila *critical ratio* tersebut signifikan, maka dimensi-dimensi tersebut dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, dan kinerja. Dengan menggunakan model analisis path dari AMOS 5.0 akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio* (CR) pada *regression weight* dengan nilai minimum 2.0 secara absolut.

Analisis penelitian dengan menggunakan program AMOS, dimaksudkan untuk mengidentifikasi model persamaan jalur (*path analysis*). Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji jalur hubungan atau pengaruh antar variabel dalam model path analisis.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan tersebut memberi makna atas label yang diberikan pada variabel-variabel laten atau konstruk lain yang dikonfirmasi.

PEMBAHASAN

Pada bagian ini, penulis mencoba berusaha menjelaskan tentang masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, kemudian dihubungkan dengan hasil uji hipotesis melalui metode analisis path dengan bantuan AMOS 5.0 dengan hasil uji koefisien jalur serta taraf signifikannya, yang selanjutnya akan membahas apakah hipotesis yang dirumuskan didukung oleh fakta (diterima) atau ditolak.

Model hubungan kausal antara konstruk atau variabel laten gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen dan kinerja terlihat bahwa ada satu pola hubungan atau tidak. Dari hasil tersebut selanjutnya dapat diinterpretasikan atau dijelaskan hubungan kausal baik langsung maupun tidak langsung antara konstruk atau variabel laten serta relevansinya dengan teori-teori yang digunakan sebagai acuan dan fakta empiris melalui penelitian sebelumnya. Hasil dari

interpretasi atau pembatasan tersebut dapat mengemukakan temuan-temuan teoritis dari penelitian ini serta segala keterbatasannya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen

Pembahasan tentang pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dengan menggunakan *Path Analysis Model* melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan, bahwa variabel yang menghasilkan nilai *loading factor* (λ) dengan tingkat signifikansi yang baik akan mencerminkan gaya kepemimpinan dalam analisa hubungan kausal antara variabel konstruk atau variabel laten.

Untuk menjawab rumusan masalah pertama secara parsial penelitian ini, dapat dilihat dan diamati dari hasil uji *Path Analysis Model*. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Hasil tersebut dapat dibuktikan dengan melihat nilai t_{tabel} lebih besar t_{hitung} (*Critical Ratio*) dan nilai *probability* (p) $< 0,05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pengurus yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai *regression weight estimate* sebesar 0,588 dan *standardized regression weight* 0,742.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dengan dimensi (1) *Coercive style*/gaya paksaan, (2) *Authoritative style*/gaya visioner, (3) *Affiliative style*/gaya afiliasi, (4) *Democratic style*/gaya demokrasi, (5) *Pacesetting style*/gaya penentu, (6) *Coaching style*/gaya pengarah/penghubung, memberikan peran langsung terhadap komitmen pengurus koperasi. Artinya, semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan mewujudkan komitmen pengurus yang lebih baik.

Dari hasil analisis CFA diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan *pacesetting style*/penentu memiliki *loading factor* paling tinggi, yaitu sebesar 1,00. Sedangkan *authoritative style*/gaya kepemimpinan otokrasi memiliki *loading factor* paling rendah yaitu sebesar 0,42. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan penentu/*pacesetting style* lebih banyak diterapkan di Koperasi Unit Desa di kabupaten seluruh Jawa Timur. Hal ini sesuai dengan

karakteristik *pacesetting style* yaitu memegang teguh dan melaksanakan standar kinerja yang tinggi, bersikap obsesif bahwa segala sesuatu bisa dilakukan dengan lebih baik dan lebih cepat, serta meminta hal yang sama dari semua orang lain.

Gaya kepemimpinan penghubung/*coaching style* dan *affiliative style*/gaya kepemimpinan afiliasi berada di posisi penengah. Hal ini menggambarkan adanya seni dalam suatu gaya kepemimpinan, dimana setiap gaya kepemimpinan yang diterapkan masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Sedangkan *authoritative style*/gaya kepemimpinan otokrasi jarang diterapkan di koperasi. Hal ini dikarenakan dalam gaya kepemimpinan ini memiliki ciri pemimpin yang visioner yang mengartikulasikan sesuatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinnya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam koperasi sangat menentukan komitmen pengurus koperasi. Dari keenam gaya kepemimpinan tersebut, masing-masing mempunyai dampak positif dan negatif, sehingga koperasi dapat memilih salah satu gaya kepemimpinan atau mengkombinasikan gaya kepemimpinan yang satu dengan yang lain sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Adakalanya gaya kepemimpinan demokrasi diterapkan untuk lebih mampu mengakomodasi aspirasi pengurus dan anggota koperasi, namun adakalanya gaya kepemimpinan otokrasi/*authoritative style* atau paksaan/*coercive style* diterapkan untuk lebih mendorong agar mencapai tujuan dengan mengarahkan secara keras demi hasil yang lebih baik. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat diterima oleh pengurus koperasi tentunya akan membawa koperasi tersebut menjadi lebih baik. Penemuan ini mendukung penelitian Utaminingsih (2005), bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada organisasi dengan mediasi kepercayaan pada organisasi.

Hasil uji *Path Analysis Model* tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pengurus menunjukkan bahwa variabel yang memiliki *loading factor* dengan tingkat signifikansi yang baik akan mencerminkan budaya organisasi dalam analisa hubungan kausal antara konstruk atau variabel laten. Hal tersebut dibuktikan dengan melihat nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ (*Critical Ratio*) dengan *probability* (p) $< 0,05$. Di samping itu juga menunjukkan adanya hubungan

positif antara budaya organisasi dengan komitmen pengurus yang ditandai dengan koefisien jalur positif, seperti yang terlihat pada nilai *regression weights estimate* sebesar 0,221 dan *standardized regression weight* 0,262. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi dengan dimensi *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation* (*team orientation*, *aggressiveness*, *stability*) dapat meningkatkan komitmen pengurus.

Dari hasil analisis CFA menunjukkan bahwa dimensi inovasi dan pengambilan risiko memiliki *loading factor* paling tinggi, yaitu 0,166. Sedangkan keagresifan/*agresiveness* memiliki *loading factor* terendah yaitu 0,030. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan dimana para pengurus koperasi terdorong untuk berinovasi dan mengambil resiko lebih mendominasi budaya organisasi koperasi dibanding dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam koperasi terdapat inovasi dan pengambilan risiko memberikan kontribusi paling besar dalam penerapan budaya organisasi. Sedangkan, keagresifan kurang menjadi ciri budaya organisasi dalam koperasi.

Budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasinya, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh pengurus koperasi.

Temuan penelitian ini didukung oleh teori dan penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi meningkatkan komitmen, diantaranya Tobing (2005) menemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi. Utaminingsih (2005), menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada organisasi dengan mediasi kepercayaan pada organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Koperasi

Pembahasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan menggunakan *Path Analysis Model* melalui *Confirmatory Factor*

Analysis (CFA) menunjukkan bahwa variabel yang memiliki *loading factor* dengan tingkat signifikansi yang baik akan mencerminkan gaya kepemimpinan dalam analisa hubungan kausal antara konstruk atau variabel laten.

Untuk menjawab rumusan masalah kedua (H-2) dalam penelitian ini, dapat diamati hasil uji analisis *path*. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pengurus koperasi. Hasil tersebut dibuktikan dengan melihat nilai $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$ (*Critical Ratio*) dengan *probability* (p) $< 0,05$. Di samping itu juga menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pengurus yang ditandai dengan koefisien jalur positif, seperti yang terlihat pada nilai *regression weights estimate* sebesar 0,065 dan *standardized regression weight* 0,160. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik, dapat meningkatkan kinerja pengurus.

Budaya dapat mempengaruhi perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins dalam terjemahan Pujiatmika, 1998). Orang mulai belajar untuk bergantung dan menaruh harapan pada budaya. Budaya dianggap mampu memberikan stabilitas dan jaminan mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat dan mengetahui cara menanggapinya.

Budaya berfungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan, atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi, serta imbalan dan sanksi. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi *innovation and risk taking* yang menggambarkan tingkatan di mana para pengurus koperasi (KUD) terdorong untuk berinovasi dan mengambil resiko yang dituangkan dalam RK dan RAPB (rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja) koperasi yang telah disepakati dalam rapat anggota setiap periode waktu tertentu, serta telah

memberikan kontribusi paling besar dibanding dimensi budaya organisasi yang lain. Oleh karena itu, budaya organisasi juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja koperasi menjadi lebih baik.

Hasil penelitian Asmara (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan dan positif dengan kinerja. Hasil penelitian Denny (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Hasil penelitian Tobing (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap terhadap variabel kinerja.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan langsung (*direct effect*) antara budaya organisasi dengan kinerja koperasi terdapat arah positif sebesar 0,160 dan efek tidak langsung (*indirect effect*) dengan nilai positif. Sedangkan efek total yang merupakan jumlah dari efek langsung dan tidak langsung diperoleh angka sebesar 0,035. Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H-2) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi telah terbukti dan didukung oleh fakta dan data empiris.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Komitmen terhadap Kinerja Koperasi

Untuk menjawab rumusan masalah ketiga (H-3) dalam penelitian ini, dapat diamati hasil uji analisis *path*. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel komitmen pengurus terhadap kinerja koperasi. Hasil tersebut dibuktikan dengan melihat nilai $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$ (*Critical Ratio*) dengan *probability* (p) $< 0,05$. Di samping itu juga menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen dengan kinerja koperasi yang ditandai dengan koefisien jalur positif, seperti yang terlihat pada nilai *regression weights estimate* sebesar 0,064 dan *standardized regression weight* 0,132. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komitmen pengurus yang baik, dapat meningkatkan kinerja koperasi.

Dari hasil analisis CFA, bahwa dalam variabel komitmen pengurus yang terdiri dari 11 pertanyaan yang diajukan kepada responden menunjukkan bahwa *question* pertanyaan keempat yang berkaitan dengan komitmen normatif yaitu tentang kewajiban dan

manfaat terhadap koperasi memiliki *loading factor* paling tinggi yaitu sebesar 0,944. Sedangkan *question* ketiga yang berkaitan dengan komitmen afektif yaitu mengenai rasa keterikatan dan bagian dari keluarga memiliki *loading factor* terendah yaitu sebesar 0,869. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pengurus memiliki beberapa pengaruh terhadap beberapa aspek perilaku. Dimana seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar dalam mencari pekerjaan.

Temuan Yoesef (2000), yang meneliti tentang budaya nasional dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen pengurus dan hasil kerja dari kepuasan kerja dan kinerja koperasi adalah positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa mereka yang komit pada organisasi mereka lebih puas dengan pekerjaannya dan kinerja mereka lebih tinggi. Komitmen pengurus didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang pengurus memihak pada tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan (Blau, 1986; Boel, 1984). Komitmen pengurus merupakan prediktor yang lebih baik karena menunjukkan suatu tingkat respon yang lebih global jika dibandingkan dengan kepuasan kerja sebagai bagian kecil dalam organisasi (Mowday, 1982). Tingkatan komitmen yang tinggi akan memiliki implikasi: (1) penerimaan (*acceptance*) individu terhadap tujuan dan nilai dalam organisasi, (2) kesediaan untuk menjadi bagian dalam organisasi, dan (3) perasaan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kedua, penelitian Tobing (2005) yang menyatakan bahwa variabel komitmen berpengaruh terhadap variabel kinerja.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dari individu merupakan indikator *employee turnover* lebih dari pada hanya sekedar indikator kepuasan kerja, (Mowday, Steer dan Porter, 1982). Komitmen pengurus dan anggota koperasi merupakan prediktor yang lebih baik karena menunjukkan suatu tingkat respon yang lebih global jika dibandingkan dengan kepuasan kerja sebagai bagian kecil dalam organisasi (Mowday, 1982). Tingkatan komitmen yang tinggi akan memiliki implikasi: 1)

penerimaan (*acceptance*) individu terhadap tujuan dan nilai dalam organisasi, 2) kesediaan untuk menjadi bagian dalam organisasi, dan 3) perasaan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Pengurus yang komit memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi, dimana pengurus yang terampil memegang janji dan tidak memerlukan pengawasan yang ketat. Beberapa riset menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen bisa mengurangi efektivitas organisasi. Sedangkan menurut Porter, Steers, Mowday dan Bouian (dalam Panggabean, Mutiara S., 2002) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

Dari hipotesis ketiga (H-3) yang dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan (*Coaching style*/gaya pengarah/penghubung) dan budaya organisasi (*Stability*) melalui komitmen (mengerjakan tugas dan wewenang Undang-undang no. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 30) berpengaruh pada kinerja KUD karena melalui seni memimpin dan budaya (*Innovation and risk taking*) kinerja (sumber daya-keuangan) akan meningkatkan kinerja KUD. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Squared Multiple Correlations* untuk variabel kinerja sebesar 0,993. Untuk meningkatkan kinerja koperasi, maka dengan kata lain diperlukan adanya komitmen yang tinggi dan didukung oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta temuan penelitian pembahasan dan interpretasi yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dengan mengacu pada beberapa teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap komitmen pengurus KUD. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, dengan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan adalah *Coercive Style*/gaya paksaan, *Authoritative Style*/gaya visioner, *Affiliative Style*/gaya afiliasi, *Democratic Style*/gaya demokrasi, *Pacesetting Style*/gaya

penentu, *Coaching Style*/gaya penghubung dan Budaya Organisasi dengan dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi terhadap hasil, Orientasi Terhadap Individu, Orientasi Terhadap Tim, Keagresifan, dan Stabilitas, maka akan meningkatkan komitmen pengurus koperasi.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja pengurus koperasi (KUD). Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan, dengan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan adalah *Coercive Style*/gaya paksaan, *Authoritative Style*/gaya visioner, *Affiliative Style*/gaya afiliasi, *Democratic Style*/gaya demokrasi, *Pacesetting Style*/gaya penentu, *Coaching Style*/gaya penghubung dan Budaya Organisasi dengan dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi terhadap hasil, Orientasi Terhadap Individu, Orientasi Terhadap Tim, Keagresifan, dan Stabilitas, maka akan meningkatkan kinerja pengurus koperasi yang diterapkan, dengan dimensi-dimensi, visi, kapasitas, sumber daya keuangan dan jaringan kerja.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja melalui komitmen pengurus KUD. Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan, dengan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan adalah *Coercive Style*/gaya paksaan, *Authoritative Style*/gaya visioner, *Affiliative Style*/gaya afiliasi, *Democratic Style*/gaya demokrasi, *Pacesetting Style*/gaya penentu, *Coaching Style*/gaya penghubung dan Budaya Organisasi dengan dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi terhadap hasil, Orientasi Terhadap Individu, Orientasi Terhadap Tim, Keagresifan, dan Stabilitas, dapat meningkatkan kinerja pengurus koperasi dengan dimensi visi, kapasitas, sumber daya keuangan dan jaringan kerja melalui komitmen pengurus koperasi

Saran

Penelitian ini telah dilakukan dengan cara yang terbaik dan secara optimal, namun mengingat luasnya cakupan bahasan dan adanya variasi responden, maka dalam penelitian ini terdapat saran diantaranya sebagai berikut:

Penelitian ini terbatas pada Koperasi Unit Desa yang memiliki usaha beragam (*multiple purpose*)

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner dengan cara tertutup, sehingga sulit untuk mengcover informasi data dari sisi lain. Jawaban yang diberikan oleh responden hanya didasarkan pada persepsi mereka, sehingga tidak sepenuhnya mampu mengontrol kesungguhan, kejujuran dan keakuratan dari jawaban responden agar sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Asmara, H.K. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Blau, G.J., and Boal, K.R. 1986. "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism". *Academy of Management Review* (April).
- Darwish, A. Y. 2000. *Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behaviour with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country*, Journal of Managerial Psychology, Vol 15, No 1, pp.6-28.
- Denny, P. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Islam (RSI) Aisyiyah Kota Malang*. Disertasi. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.
- Departemen Koperasi dan PPK. 1992. *Undang-undang Republik Indonesia No.25 tahun 1992 tentang Perkoperasian*, Karya Ilmu, Surabaya.
- Departemen Koperasi. Usaha Kecil dan Menengah, *KEPMEN no : 129 / KEP / M.KUKMI / XI / 2002*.
- Departemen Koperasi dan UKM, PERMEN No.22/PER/M.KUKM/VI/2007 Tentang Pedoman Peningkatan Koperasi. Peningkatan koperasi.
- Mowday, RT, Porter, LW & Steers RM, 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turn Over*, Academy Press New York.
- Panggabean, M.S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, and Stephen, P. 1998. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. 8th Ed. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company-Englewood Cliff, New Jersey 07632.

- Singarimbun, M., and Sofian, E. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta. Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi Dan Sosial, LP3ES.
- Sjamsi, N. 2007. *Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Organisasi (studi pada PDAM di 8 Propinsi, Indonesia)*, Disertasi. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.
- Tobing, S.J. 2005. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja (Study pada PT Asla Agro Lestari Tbk, Jakarta)*, Disertasi. Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Utaminingsih, A. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen pada Organisasi (Studi Pesepsi Dosen Tetap Yayasan PTS, Jenjang Strata 1 di Kota Malang)*, Disertasi Program Doktor Ilmu Akuntansi Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Yousef, D.A. 2000. *Organizational Commitment, a Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performace in a non-Western Country*, *J Managerial Psychology* 15 (1): 7-27.