



# JURNAL EKONOMI DAN BISNIS

Journal homepage: [www.ejournal.uksw.edu/jeb](http://www.ejournal.uksw.edu/jeb)

ISSN 1979-6471 E-ISSN 2528-0147

## Model kinerja koperasi

*I Nengah Aristana<sup>a\*</sup>, Ni Made Ernila Junipisa<sup>b</sup>, Komang Krishna Yogantara<sup>c</sup>*

<sup>a</sup> Fakultas Bisnis, Universitas Triatma Mulya, Bali, Indonesia; [bli\\_aris@yahoo.com](mailto:bli_aris@yahoo.com)\*

<sup>b</sup> Fakultas Bisnis, Universitas Triatma Mulya, Bali, Indonesia; [ernilatriatma@gmail.com](mailto:ernilatriatma@gmail.com)

<sup>c</sup> Fakultas Bisnis, Universitas Triatma Mulya, Bali, Indonesia; [krisna.yogan69@gmail.com](mailto:krisna.yogan69@gmail.com)

### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Artikel dikirim 10-02-2020

Revisi 01-09-2020

Artikel diterima 02-09-2020

**Keywords:**

Empowering leadership,  
organization culture,  
organization commint and  
performance

**Kata Kunci:**

Empowering leadership,  
budaya organisasi, komitmen  
organisasi dan kinerja

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship between empowering leadership, organizational culture, and organizational commitment with cooperatives' performance, and examine the role of organizational commitment as the mediating variable of the relationship between empowering leadership and organizational culture with cooperatives' performance. This research relies on the causality analysis by using a quantitative approach that generated the research data by distributing questionnaires. The population of this research was all active in Klungkung Subdistrict, amounting to 132 cooperatives units. The data were analyzed by structural equation model (SEM) based on the partial least square (PLS). The results show that empowering leadership, organizational culture, and organizational commitment are associated with cooperatives' performance. Further, organizational culture is also associated with organizational commitment. However, empowering leadership is not associated with organizational commitment. Hence, organizational commitment does not mediate the relationship between empowering leadership and cooperatives' performance, but it mediates the relationship between organizational culture and cooperatives' performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara empowering leadership, budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan kinerja koperasi, serta menguji peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara empowering leadership dan budaya organisasi dengan kinerja koperasi. Untuk itu, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Adapun populasi penelitian ini adalah seluruh koperasi yang masih aktif di Kecamatan Klungkung yang berjumlah 132 unit koperasi. Data yang diperoleh dianalisis

\*Penulis Korespondensi

dengan metode structural equation model (SEM) berbasis partial least square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memiliki hubungan signifikan dengan kinerja koperasi. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Akan tetapi, *empowering leadership* tidak terbukti memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak terbukti sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja koperasi. Akan tetapi, 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 (Tabel 1 pada Lampiran). 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, kesulitan 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). Padahal, 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 (Carmeli & Paulus, 2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki peran dalam meningkatkan kinerja organisasi (Carmeli *et al.*, 2011; Humborstad *et al.*, 2014; Tung & Chang, 2011). Selain itu, *empowering leadership* juga dapat memfasilitasi pengembangan pengetahuan untuk

mempertahankan kinerja organisasi (Al-Sada *et al.*, 2017). *Empowering leadership* juga dapat membantu para bawahan yang kurang kreatif melalui arahan, sehingga diharapkan dapat berkontribusi meningkatkan kinerja organisasi (Audenaert & Decramer, 2018; Kundu *et al.*, 2019). Temuan lain dari Wu & Chen (2015) menunjukkan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan kinerja layanan pada industri perhotelan. Akan tetapi, hasil berbeda dijelaskan oleh Gracia *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak secara signifikan dapat meningkatkan kinerja tim. Kesenjangan ini akan menjadi hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Meskipun 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; 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).

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*, 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 Gracia *et al.* (2020) 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, dan 7) pengaruh tidak langsung 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 atas 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 (Tabel 2 pada Lampiran). 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. Kepemimpinan dianggap sebagai faktor strategis dan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Luque *et al.*, 2008; Shin *et al.*, 2015). Di antara berbagai tipe kepemimpinan, dalam beberapa periode terakhir, *empowering leadership* dianggap sebagai kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja (Lee *et al.*, 2014). Pemberdayaan dianggap sebagai faktor yang konsisten dalam 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). Sementara itu, *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. 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). Dengan demikian, 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. 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 (Melewar *et al.*, 2016; Miao & Cao, 2019). Di sisi lain, Chang & Chen (2011); Mahmood *et al.* (2019) menjelaskan bahwa komitmen organisasi bisa dibentuk dari tindakan berupa finansial dan nonfinansial sehingga karyawan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada organisasinya.

Untuk meningkatkan komitmen, organisasi dapat melakukan pendekatan dari ekspektasi karyawan (Ababneh, 2020). Top *et al.* (2015) mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi kekuatan organisasi melalui keterlibatan individu. Hal ini 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 karena merefleksikan tingkat efektivitas organisasi. Selaras dengan hal tersebut, Berberoglu & Secim (2015) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai penilaian karyawan atas keseluruhan organisasi. Kinerja organisasi merupakan pencapaian keseluruhan unsur organisasi (Nikpour, 2017). Lebih jauh lagi, dijelaskan bahwa kinerja organisasi sangat bergantung pada 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 saat ini, peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja sangatlah penting. Wu & 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 akhirnya 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, 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). Kim & Beehr (2018) 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; Nisar *et al.*, 2017). *Empowering leadership* memberikan dampak positif terhadap komitmen afektif yang ditunjukkan karyawan (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, 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. Selain itu, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi (García-Fernández *et al.*, 2018; Hogan & Coote, 2014; 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; Ibrahim *et al.*, 2017; 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, 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 & Ahmad (2009), budaya suportif yang berkembang dalam organisasi memiliki hubungan dengan komitmen. Selain itu, subbudaya memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi (Lim, 2010; 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 bahwa 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 bahwa budaya organisasi dapat memprediksi dan mempromosikan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, 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. Komitmen organisasi sangat penting bagi organisasi khususnya organisasi nirlaba (Brimhall, 2019). Menurut Woznyj *et al.* (2019), secara garis besar 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 penelitian terdahulu, 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). Kim & Beehr (2018) menjelaskan bahwa *empowering leadership* menjadikan karyawan lebih berkomitmen pada organisasi. 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.

## METODE 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 (Tabel 3 pada Lampiran). 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

Karena jumlah populasi yang tidak terlalu banyak, 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; Tung & Chang, 2011; Wu & Chen, 2015). Responden menyatakan jawabannya dengan skala *likert* lima 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; Silverthorne, 2004; Yiing & Ahmad, 2009). Responden menyatakan

jawabannya dengan skala *likert* lima poin (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; Pathardikar & Sahu, 2011; Silverthorne, 2004; Simosi & Xenikou, 2010; Yiing & Ahmad, 2009). Responden menyatakan jawabannya dengan skala *likert* lima 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; Tseng, 2010). Responden menyatakan jawabannya dengan skala *likert* lima 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 & Ghazali (2012) menyatakan bahwa PLS adalah pendekatan alternatif dari pendekatan SEM yang berbasis kovarian menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode analisis yang memadai 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 juga 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.*, 2016). 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 persen), dengan rentang usia 27 sampai 36 tahun (48,5 persen), berpendidikan SMA/SMK (62,1 persen), dan masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun (65,9 persen). Dari karakteristik ini, dapat dijelaskan bahwa perempuan pada dasarnya memiliki kemampuan administratif yang lebih baik dari laki-laki. Selain itu, 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 4 (Lampiran).

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan disajikan pada Tabel 4 (Lampiran), dapat dilihat bahwa 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). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai validitas diskriminan termasuk dalam kategori memadai. Tabel 5 berikut nilai *average variances extracted (AVE)* nilai *discriminant validity*:

**Tabel 5**  
**Nilai *average variances extracted (AVE)* dan Nilai *Discriminant Validity (Cross Loading)***  
**Indikator**

	<i>AVE</i>	<b>EL</b>	<b>BO</b>	<b>KO</b>	<b>KNJ</b>
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, dapat diketahui bahwa konstruk memenuhi syarat reliabilitas seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6:

**Tabel 6**  
**Nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha***

<b>Variabel</b>	<b><i>Composite reliability</i></b>	<b><i>Cronbach's alpha</i></b>
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 mengukur kekuatan pengaruh yang ditimbulkan oleh variasi variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen dengan melihat *R-Square (R<sup>2</sup>)*. Adapun pendekatan yang digunakan yaitu; 1) *Q-Square predictive relevance (Q<sup>2</sup>)*; 2) *effect size*; 3) pengujian hipotesis; dan 4) pengujian mediasi.

#### ***Q-Square predictive relevance (Q<sup>2</sup>)***

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

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

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

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

$$Q^2 = 0,878$$

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 tersebut, 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 7 berikut ini:

**Tabel 7**  
*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 bahwa estimasi hubungan *empowering leadership* dengan kinerja sebesar 0,307 yang masuk dalam kategori sedang. Sedangkan *effect size empowering leadership* dengan komitmen organisasi sebesar 0,092 dan *effect size* komitmen organisasi dengan kinerja sebesar 0,126 yang masuk dalam kategori lemah. Selanjutnya, *effect size* budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebesar 0,555 dan *effect size* budaya organisasi dengan kinerja sebesar 0,456 yang masuk dalam kategori kuat.

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

**Tabel 8**  
**Model Fit dan Quality Indices**

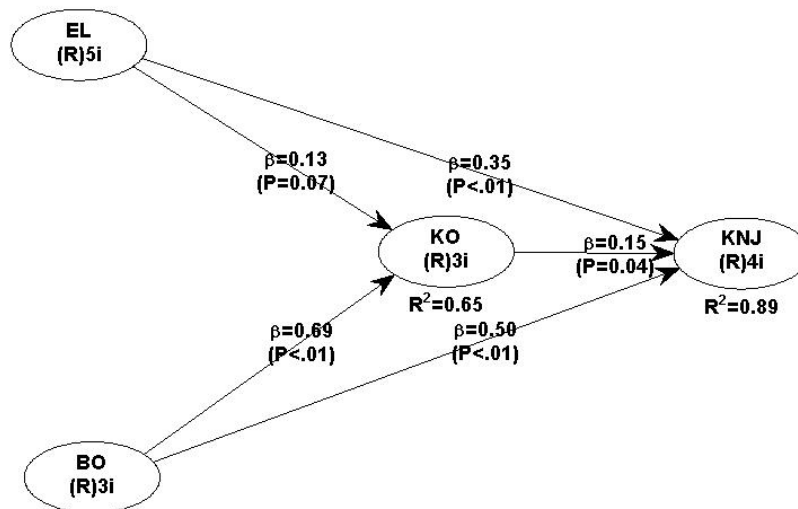
---

Average path coefficient (APC)=0.364, P<0.001  
 Average R-squared (ARS)=0.768, P<0.001  
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.764, P<0.001  
 Average block VIF (AVIF)=3.828, acceptable if ≤ 5, ideally ≤ 3.3  
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=4.548, acceptable if ≤ 5, ideally ≤ 3.3  
 Tenenhaus GoF (GoF)=0.708, small ≥ 0.1, medium ≥ 0.25, large ≥ 0.36  
 Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7, ideally = 1  
 R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if ≥ 0.9, ideally = 1  
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7  
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if ≥ 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/pengaruh langsung dan dua hipotesis melibatkan variabel mediasi. Adapun tingkat *p-value* (signifikan) yang diajukan adalah 5 persen atau 0,05. Tabel 9 berikut menunjukkan hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan.

**Tabel 9**  
**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). Selanjutnya, penerapan *empowering leadership* pada koperasi dapat memaksimalkan kemampuan dan meningkatkan kontribusi karyawan sehingga memberikan dampak pada kinerja koperasi secara keseluruhan.

Pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak berpengaruh 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 Gracia *et al.* (2020); Hendryadi *et al.* (2019) yang menyebutkan bahwa individu yang diberdayakan oleh pemimpinnya memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Meskipun perilaku *empowering leadership* dapat meningkatkan komitmen organisasi (Albrecht & Andreetta, 2011; Namasivayam *et al.*, 2014; Stander & Rothmann, 2010), namun hasil pengujian menunjukkan bahwa *empowering leadership* belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan karena penghargaan dari sisi finansial relatif kecil dan belum sesuai dengan harapan karyawan serta penghargaan non finansial yang



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 Nazarian *et al.* (2017); Tarba *et al.* (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat mempercepat kinerja industri. Begitu pula dengan García-Fernández *et al.* (2018); Naranjo-Valencia *et al.* (2016) yang menyebutkan bahwa melalui budaya organisasi, organisasi dapat mempercepat dan meningkatkan kinerja organisasi (Dirisu *et al.*, 2018). 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. Hal ini menunjukkan bahwa sistem tugas dan tanggung jawabnya lebih terorganisir dengan baik karena sistem hirarki yang tidak terlalu kompleks. Selain itu, koperasi memiliki budaya yang mendukung seperti budaya kedekatan antar karyawan, sehingga karyawan merasa 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. Hal ini diperkuat oleh Dirani (2009); Pathardikar & Sahu (2011) yang mengemukakan bahwa 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 Rameshkumar (2019); Yu *et al.* (2019) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi, serta menolak hasil Khunsoonthornkit & Panjakajornsak (2018) yang menemukan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. 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 10, sebagai berikut:

**Tabel 10**  
**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 10, 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 (Eliyana *et al.*, 2019). Hubungan yang terjalin antar karyawan 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. Berdasarkan Tabel 10, 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 menjadi 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 pada kinerja koperasi. Komitmen organisasi yang terbentuk tanpa disadari akan meningkatkan hubungan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja koperasi.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership*, budaya organisasi, dan 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 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. Akan tetapi, *empowering leadership* memiliki hubungan 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. Meski demikian, 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. Selain itu, 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 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., & Andretta, 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>
- 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/jeps.v7i1\(J\).563](https://doi.org/10.22610/jeps.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., & Paulus, P. B. (2015). CEO ideational facilitation leadership and team creativity: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Creative Behavior*, 49(1), 53–75. <https://doi.org/10.1002/jocb.59>
- 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>
- Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Bali. (2019). *Banyaknya koperasi menurut bidang usaha dan kabupaten/kota di Provinsi Bali*. <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>
- 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>
- Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borishade, T., Meninwa, S., & Atolagbe, T. (2018). An integrated dataset on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry. *Data in Brief*, 19, 317–321. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.137>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- 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>
- Gracia, F. J., Tomás, I., Martínez-Córcoles, M., & Peiró, J. M. (2020). Empowering leadership, mindful organizing and safety performance in a nuclear power plant: A multilevel structural equation model. *Safety Science*, 123(October 2019), 104542. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104542>
- 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*. United States: Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- 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.
- Hendryadi, Suratna, Suryani, & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1680099>
- 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>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kazeem Kayode, B. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 104–111. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.002>
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2019). *Rekapitulasi data koperasi berdasarkan provinsi*.
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457–462. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.003>
- 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>
- 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., & Ghazali, 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foruudi, M. M. (2016). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 527–604. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0616>

- 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>
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1–24. <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- 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>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- 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>
- Nisar, Q. A., Uzair, M., Razzaq, W., & Sarfraz, M. (2017). Impact of HR Practices on Employee loyalty and commitment: Mediating role of Job satisfaction. *International Journal of Management Excellence*, 9(2), 1067. <https://doi.org/10.17722/ijme.v9i2.347>
- Noruzy, 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>
- 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>
- Rameshkumar, M. (2019). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- 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>
- 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>
- 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>



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>

Sumber: Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Bali (2019)

**Tabel 4**  
*Outer Loading (Measurement Model)*

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading
<i>Empowering Leadership (X1)</i>	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 (Y1.1)</i>	0,703
	<i>Continuance commitment (Y1.2)</i>	0,763
	<i>Normative commitment (Y1.3)</i>	0,896
Kinerja Organisasi (Y2)	<i>Asset (Y2.1)</i>	0,853
	<i>Equity (Y2.2)</i>	0,875
	<i>Sales (Y2.3)</i>	0,898
	<i>Product and Market (Y2.4)</i>	0,912

Sumber: *Output WarpPLS 6.0*

