

## KINERJA MANAJER KOPERASI

### Studi Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Efikasi Diri, Kepercayaan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Manajer Koperasi Karyawan di Provinsi Banten

*Eka Maya Sari Siswi Ciptaningsih*  
UNIVERSITAS PAMULANG  
*emas781@gmail.com*

#### **ABSTRACT**

*The objective of this research is to know the direct effect of leadership behavior, self efficacy, trust and organizational commitment on the cooperation manager's performance of the employee cooperation at Banten Province. This research used the quantitative approach with survey method. The samples of this research were 178 managers selected randomly. The data were obtained by spreading questionnaire and analyzed with path analysis by supporting descriptive statistics. The results of the research concluded: leadership behavior, self efficacy, trust and organizational commitment had a direct effect on manager's performance; leadership behavior, self efficacy, and trust had a direct effect on manager's organizational commitment. Therefore to improve cooperation manager's performance, leadership behavior, self efficacy, trust and organizational commitment should be improved.*

*Key words: leadership behavior, self efficacy, trust, organizational commitment, performance*

#### **PENDAHULUAN**

Koperasi berperan penting dalam perekonomian nasional, karena koperasi memiliki banyak keunggulan dalam mendukung pemberdayaan kelompok-kelompok miskin. Koperasi merupakan organisasi nirlaba yang dapat mengumpulkan serta mempersatukan kelompok marginal. Selain itu, koperasi juga memiliki jaringan sangat luas. Jaringan tersebut merupakan modal penting dalam usaha membangun dan mengembangkan pasar untuk kepentingan ekonomi masyarakat. Namun, data pada Kementerian Negara Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa dari 194.295 unit saat ini yang tidak aktif mencapai 28%. Bahkan di Provinsi Banten – yang menjadi obyek penelitian ini – lebih parah lagi. Jumlah koperasi yang tidak aktif mencapai 32%. Hal ini mengindikasikan bahwa para manajer gagal menggerakkan operasionalisasi koperasi dan sekaligus mencerminkan kinerja manajer yang sangat rendah. Itu berarti bahwa banyak manajer koperasi karyawan di Provinsi Banten

yang memiliki kinerja kurang maksimal, sehingga kurang berhasil menunjukkan kinerja koperasi yang dikelolanya secara maksimal, dengan indikasi utama tidak mampu mendorong pertumbuhan koperasi dan membukukan keuntungan yang dapat menyejahterakan para anggota koperasi, bahkan sebagian *collaps*. Para manajer juga kurang mampu menunjukkan perilaku kerja yang memungkinkan kinerja koperasi dapat tumbuh dengan baik, misalnya kurang antusias dalam bekerja, tidak mampu memberdayakan potensi yang dimiliki koperasi, serta kurang intens dalam memperjuangkan tujuan koperasi.

Fenomena itu tidak berdiri sendiri, melainkan setidaknya dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, efikasi diri, kepercayaan dan komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan Gooty *et al.* (2009) membuktikan bahwa persepsi bawahan terhadap kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Sembilan meta-analisis menemukan hubungan positif antara efikasi diri dan kinerja di berbagai bidang fungsi dalam kondisi alami dan laboratorium (Luthans, 2008). Hasil penelitian Rich membuktikan bahwa kepercayaan mempengaruhi kinerja (1997). Penelitian Rashid, Sambasivan dan Johari (2003) hasilnya membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu, penelitian Walumbwa *et al* (2005) hasilnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasi karyawan. Menurut Gillham, Reivich dan Shatté (2002), individu dengan efikasi diri tinggi memiliki komitmen dalam memecahkan masalahnya dan tidak akan menyerah ketika menemukan bahwa strategi yang sedang digunakan itu tidak berhasil. Penelitian Yilmaz (2008) hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan kondisi tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: Apakah terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja manajer koperasi? Apakah terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap kinerja manajer koperasi? Apakah

terdapat pengaruh langsung kepercayaan terhadap kinerja manajer koperasi? Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja manajer koperasi? Apakah terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasional manajer koperasi? Apakah terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap komitmen organisasional manajer koperasi? Apakah terdapat pengaruh langsung kepercayaan terhadap komitmen organisasional manajer koperasi?

## REVIEW PUSTAKA

Dalam dinamika kehidupan organisasi, termasuk koperasi, kinerja manajer sangat penting. Menurut Byars dan Rue (2008), kinerja adalah tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian karyawan dalam menuntaskan pekerjaan. Aguins (2009) mengidentifikasi lima indikator kinerja, yaitu: antusias, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi. Menurut Daft dan Carcic (2008), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi, yang menurut Kouzes dan Posner dapat ditunjukkan dalam lima perilaku kepemimpinan, yakni: menantang proses, mengilhamkan suatu visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak, petunjuk jalan dan mendorong hati. Menurut Stajkovic dan Luthans (dalam Luthans, 2008), efikasi diri adalah keyakinan individu (atau kepercayaan) tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif, dan cara bertindak yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu, yang meliputi tiga dimensi: generalitas, besaran, dan kekuatan (Gibson, *et all.*, 2012). Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009), kepercayaan merupakan suatu keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas. Robbins dan Judge (2007)

mengungkapkan bahwa kepercayaan terdiri dari lima dimensi, yaitu: integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan. Menurut Newstrom, komitmen organisasional merupakan suatu tingkat atau derajat identifikasi diri karyawan dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi, yang meliputi dimensi afektif, rasional dan normatif (Meyer & Allen, dalam Luthans, 2008).

## **METODOLOGI**

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasinya 774 manajer koperasi karyawan di Provinsi Banten. Sampelnya sebanyak 178 manajer, yang diambil secara acak sederhana. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dalam bentuk skala Likert. Kuesioner sebelum digunakan untuk penelitian diuji validitasnya dengan rumus Product Moment Pearson dan diuji reliabilitasnya dengan rumus Alpha Cronbach. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis jalur.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **HASIL**

Koefisien jalur pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja ( $P_{51}$ ) = 0,534. Koefisien jalur yang diperoleh positif, sehingga menunjukkan pengaruh berbanding lurus, sehingga perilaku kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 8,622, sedangkan nilai t-tabel untuk dk = 173 pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,605. Nilai t-hitung > t-tabel, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung sangat signifikan terhadap kinerja.

Koefisien jalur pengaruh efikasi diri terhadap kinerja ( $P_{52}$ ) sebesar 0,108. Koefisien jalur bernilai positif, sehingga menunjukkan efikasi diri yang tinggi

menyebabkan peningkatan kinerja. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,145, sedangkan nilai t-tabel untuk  $dk= 173$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% sebesar 1,974. Nilai t-hitung  $>$  t-tabel yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efikasi diri berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja.

Koefisien jalur untuk pengaruh langsung kepercayaan terhadap kinerja ( $P_{53}$ ) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,173. Koefisien jalur bernilai positif, sehingga menunjukkan bahwa perbaikan kepercayaan akan menyebabkan peningkatan kinerja. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh adalah 2,915 dan nilai t-tabel untuk  $dk= 173$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 1% adalah 2,605. Nilai t-hitung  $>$  t-tabel menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepercayaan berpengaruh langsung sangat signifikan terhadap kinerja.

Koefisien jalur pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja ( $P_{54}$ ) = 0,136. Koefisien jalur yang diperoleh positif, yang berarti perbaikan komitmen organisasional dapat menyebabkan peningkatan kinerja. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,511, dan nilai t-tabel untuk  $dk = 173$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha = 0,05$ ) adalah 1,974. Nilai t-hitung  $>$  t-tabel, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja.

Koefisien jalur pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasional ( $P_{41}$ ) sebesar 0,484. Koefisien jalurnya bernilai positif sehingga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif berdampak pada peningkatan komitmen organisasional. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 7,402, sedangkan nilai t-tabel untuk  $dk= 173$  pada tingkat kesalahan 1% ( $\alpha= 0,01$ ) sebesar 2,605. Nilai t-hitung  $>$  t-tabel yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung sangat signifikan terhadap komitmen organisasional.

Koefisien jalur pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasional ( $P_{42}$ ) sebesar 0,184. Koefisien jalurnya bernilai positif sehingga menunjukkan perilaku kepemimpinan yang efektif berdampak pada peningkatan komitmen organisasional. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,558, sedangkan nilai t-tabel untuk  $dk= 173$  pada tingkat kesalahan 5% ( $\alpha= 0,05$ ) sebesar 1,974. Nilai t-hitung > t-tabel yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti bahwa efikasi diri berpengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasional.

Koefisien jalur pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasional ( $P_{43}$ ) sebesar 0,158. Koefisien jalurnya bernilai positif sehingga menunjukkan bahwa kepercayaan yang tinggi berdampak pada peningkatan komitmen organisasional. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,226, sedangkan nilai t-tabel untuk  $dk= 173$  pada tingkat kesalahan 5% ( $\alpha= 0,05$ ) sebesar 1,974. Nilai t-hitung > t-tabel yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti bahwa kepercayaan berpengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t yang menunjukkan pengaruh perilaku kepemimpinan, efikasi diri, kepercayaan dan komitmen organisasional terhadap kinerja dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 1  
Rangkuman Koefisien Jalur dan Uji t

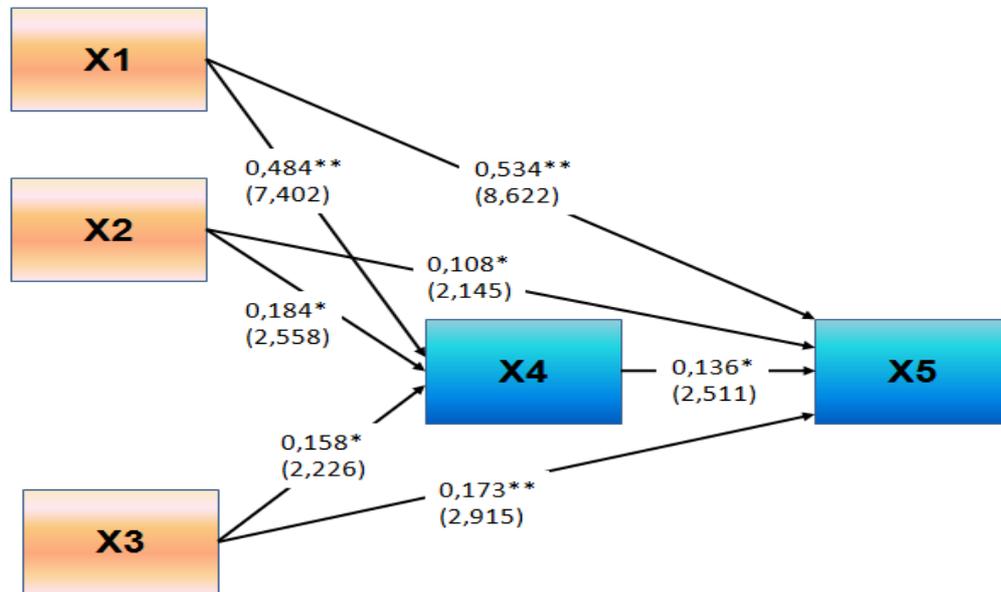
Jalur	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha= 0,05$	$\alpha=0,01$
$P_{51}$	0,534	8,622**	1,974	2,605
$P_{52}$	0,108	2,145*	1,974	2,605
$P_{53}$	0,173	2,915**	1,974	2,605
$P_{54}$	0,136	2,511*	1,974	2,605
$P_{41}$	0,484	7,402**	1,974	2,605
$P_{42}$	0,184	2,558*	1,974	2,605
$P_{43}$	0,158	2,226*	1,974	2,605

Keterangan:

\* Koefisien jalur signifikan ( $p < 0,05$ )

\*\* Koefisien jalur sangat signifikan ( $p < 0,01$ )

Koefisien jalur dan t hitung tersebut divisualkan dalam diagram jalur berikut.



Gambar 1

Koefisien Jalur dan T hitung Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Efikasi Diri, Kepercayaan dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

Dari hasil perhitungan LISREL juga didapatkan nilai probabilitas Chi Square dan RMSEA untuk menguji ketepatan model. Nilai signifikansi atau *p value* untuk Chi Square sebesar  $1,000 > 0,05$  dan RMSEA  $(0,000) < 0,08$ . Hasil ini menunjukkan bahwa model teoretik yang diuji telah mewakili atau sesuai dengan struktur persamaan yang didasarkan pada data empirik. Dengan demikian hasil yang diperoleh dari penelitian ini sesuai dengan teori yang ada.

Ada dua persamaan struktural yang dihasilkan penelitian ini. Pertama adalah kinerja dengan persamaan sebagai berikut:

$$X5 = 0,534^{**}X1 + 0,108^{*}X2 + 0,173^{**}X3 + 0,136^{*}X4$$

$$R^2 = 0,811$$

Berdasarkan persamaan struktural tersebut diketahui bahwa kinerja dipengaruhi oleh variabel perilaku kepemimpinan dengan koefisien struktural 0,534, efikasi diri dengan koefisien struktural 0,108, kepercayaan dengan koefisien struktural 0,173 dan komitmen organisasional dengan koefisien struktural 0,136. Semua koefisien struktural bernilai positif, sehingga menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Kontribusi variabel perilaku kepemimpinan, efikasi diri, kepercayaan dan komitmen organisasional dalam menjelaskan variasi variabel kinerja sebesar 0,811 atau 81,1%.

Kedua adalah komitmen organisasional dengan persamaan struktural sebagai berikut:

$$X_4 = 0,484 \cdot X_1 + 0,184 \cdot X_2 + 0,158 \cdot X_3$$

$$R^2 = 0,706$$

Berdasarkan persamaan tersebut terlihat untuk variabel perilaku kepemimpinan dengan koefisien struktural 0,484, efikasi diri dengan koefisien struktural 0,184 dan kepercayaan dengan koefisien struktural 0,158. Nilai koefisien struktural ketiganya positif, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan, efikasi diri dan kepercayaan terhadap komitmen organisasional adalah positif. Variabel perilaku kepemimpinan, efikasi diri dan kepercayaan menjelaskan variasi variabel komitmen organisasional sebesar 0,706 atau 70,6%.

## **Pembahasan**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan sangat signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan manajer yang efektif memberikan implikasi bagi peningkatan kinerjanya sebagai manajer koperasi. Hal ini dapat dipahami karena kepemimpinan merupakan faktor yang sangat vital bagi kehidupan organisasi, termasuk koperasi. Tanpa kehadiran pemimpin, organisasi tidak akan

berjalan, dan karena itu tidak mungkin pula dapat mencapai tujuannya. Hal itu dimungkinkan karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi (Daft dan Macrcic, 2008). Tanpa pengaruh pemimpin, anggota organisasi tidak akan dapat menyinergikan potensinya dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kouzes dan Posner (2009), pemimpin dapat memengaruhi orang lain dengan cara menantang proses (*challenge the process*), mengilhamkan suatu visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), menjadi petunjuk jalan (*model the way*) dan mendorong hati (*encourage the heart*). Pemimpin yang mengutamakan cara-cara itu dalam perilaku kepemimpinannya cenderung disukai bawahan sehingga hal itu mendorong bawahan untuk bekerja keras memperjuangkan keinginan pemimpin sebagai cerminan dari tujuan organisasi. Dalam kondisi seperti ini maka perilaku kepemimpinan seorang manajer dapat mendorong peningkatan kinerjanya. Menurut Byars dan Rue (2008), kinerja adalah tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian karyawan dalam menuntaskan pekerjaan. Kinerja karyawan, menurut Aguius (2009), dapat dicapai melalui bekerja secara antusias, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi. Kehadiran pemimpin yang berani menantang proses, mengilhamkan suatu visi bersama, memungkinkan orang lain (bawahan) untuk bertindak, menjadi petunjuk jalan bagi bawahan dan mendorong hati bawahan akan menstimulasi bawahan untuk bekerja dengan antusias, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi, sehingga hal itu pada gilirannya membantu peningkatan kinerja pemimpin. Kondisi ini secara empirik terbukti pada koperasi karyawan di wilayah Provinsi Banten. Perilaku kepemimpinan manajer terbukti mempengaruhi

kinerjanya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), hal ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan sangat vital bagi peningkatan kinerja. Itu berarti bahwa faktor kepemimpinan perlu memperoleh perhatian ekstra, terutama oleh kalangan pimpinan sendiri, dalam mengelola perilaku kepeimpinannya. Hal ini juga sesuai dan selaras dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan Gooty *et al.* (2009) bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Penelitian Howell dan Hall-Merenda yang dikutip Howell, *et al* (2009) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pengikut. Demikian pula penelitian Hackman dan Johnson serta Yukl sebagaimana dikutip Kan dan Parry (2004) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mengarah kepada kesuksesan kinerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung dan mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer dengan *setting* koperasi karyawan di wilayah Provinsi Banten.

Temuan penelitian ini secara empirik juga membuktikan bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efikasi diri manajer koperasi akan meningkatkan kinerjanya. Peran penting efikasi diri dalam mempengaruhi kinerja tidak terlepas dari esensi efikasi diri sebagai faktor internal individu yang menjadi predisposisi atau anteseden bagi sikap dan perilaku manajer, termasuk perilaku kerja yang menghasilkan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa efikasi diri sangat diperlukan seseorang dalam bekerja. Menurut Stajkovic dan Luthans sebagaimana dikutip Luthans (2008), efikasi diri adalah keyakinan individu (atau kepercayaan) tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif, dan cara bertindak yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu, yang meliputi tiga dimensi: generalitas (*generality*), besaran (*magnitude*), dan kekuatan (*strength*) (Gibson, *et al.* (2012). Ketika ketiga dimensi itu dalam kondisi yang prima/tinggi

dapat mendorong kinerja karyawan (termasuk manajer) secara maksimal. Kinerja dalam artian ini, menurut Byars dan Rue (2008), adalah tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian karyawan dalam menuntaskan pekerjaan, yang antara lain dapat dilakukan dengan cara antusias, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi (Aguins, 2009). Ini berarti bahwa manajer yang memiliki keyakinan kuat atas kemampuannya yang tercermin dalam generalitas, besaran, dan kekuatannya dalam mengelola koperasi cenderung memiliki antusiasme dalam bekerja, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur koperasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan koperasi hingga menghasilkan kinerja yang optimal bagi dirinya dan koperasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), hal ini menegaskan makna bahwa faktor efikasi diri sangat penting bagi para manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Itu berarti pula bahwa faktor efikasi diri perlu lebih diperhatikan terutama oleh kalangan pimpinan sendiri dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Temuan ini sejalan dan selaras dengan sembilan meta-analisis yang menemukan hubungan positif antara efikasi diri dan kinerja di berbagai bidang fungsi dalam kondisi alami dan laboratorium (Luthans, 2008). Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung dan mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer dengan *setting* koperasi karyawan di wilayah Provinsi Banten.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan manajer koperasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini menandakan makna bahwa kepercayaan diperlukan manajer dalam bekerja. Kepercayaan merupakan modalitas yang penting untuk membangun relasi sosial dan bahkan untuk

membangun kepercayaan diri. Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009), kepercayaan merupakan keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas, yang menurut Robbins dan Judge (2009) dapat tereksprei dalam: integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), loyalitas (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*). Kepercayaan yang tinggi, yang didasari oleh integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan yang tinggi, yang memungkinkan manajer koperasi tidak ragu pada pengurus koperasi sebagai atasan dan karyawan koperasi sebagai bawahan dapat mendorong peningkatan kinerja manajer. Kinerja dalam artian ini, menurut Byars dan Rue (2008), adalah tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian karyawan dalam menuntaskan pekerjaan, yang antara lain dilakukan dengan cara antusias, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi (Aguins, 2009). Dengan kepercayaan yang tinggi, manajer koperasi akan terdorong untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Dalam perspektif MSDM, hal ini menunjukkan bahwa faktor kepercayaan merupakan hal yang penting dan vital bagi peningkatan kinerja manajer. Itu berarti pula bahwa faktor kepercayaan perlu dibangun sedemikian rupa oleh para manajer sebagai strategi untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sesuai dan selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Salamon dan Robinson (2004) yang hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Rich (1997) juga membuktikan bahwa kepercayaan mempengaruhi kinerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung dan mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer dengan *setting* koperasi karyawan di wilayah Provinsi Banten.

Temuan penelitian ini juga membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional manajer koperasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam realitas kehidupan organisasi sehari-hari komitmen organisasional memang memiliki peran penting terutama untuk membangun kinerja manajer. Menurut Newstrom (2007), komitmen organisasional merupakan suatu tingkat atau derajat identifikasi diri karyawan dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi, yang meliputi dimensi afektif, rasional dan normatif (Meyer & Allen, dalam Luthans, 2008). Komitmen afektif mendorong karyawan terlibat aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Komitmen normatif mendorong karyawan dapat dengan mudah menerima nilai-nilai organisasi, seperti visi, misi, tujuan dan program organisasi, sehingga dengan penerimaan itu karyawan antusias untuk merealisasikannya. Sedangkan komitmen rasional mendorong karyawan loyal dan tetap bertahan dalam organisasi, karena merasa rugi jika harus meninggalkan organisasi. Komitmen afektif, rasional dan normatif yang kuat dapat memicu dan memacu kinerja karyawan, terutama apabila kinerja dimaknai sebagai tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian karyawan dalam menuntaskan pekerjaan (Luthans, 2008), yang antara lain dilakukan dengan cara antusias, melakukan aktivitas yang secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan karyawan lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi (Aguins, 2009). Dalam perspektif MSDM, temuan ini menunjukkan bahwa faktor komitmen organisasional merupakan modalitas bagi para manajer untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga eksistensinya perlu dibangun dari waktu ke waktu secara terus menerus sejalan dengan dinamika internal dan eksternal organisasi. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rashid, Sambasivan dan Johari (2003) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Bishop *et*

al (2000) juga membuktikan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja. Demikian pula penelitian Kalleberg dan Marsden sebagaimana dikutip Johns (2005) juga membuktikan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung dan mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer dengan *setting* koperasi karyawan di wilayah Provinsi Banten.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa perilaku kepemimpinan selain berpengaruh terhadap kinerja, ternyata juga terbukti berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini terlihat dalam temuan penelitian ini. Perilaku kepemimpinan manajer koperasi yang didasari oleh keberanian menantang proses, mengilhamkan suatu visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak, petunjuk jalan dan mendorong hati (Kouzes dan Posner, 2009) dapat mendorong komitmen organisasional pada koperasi. Hal ini terkait dengan eksistensi kepemimpinan dalam organisasi. Tanpa kepemimpinan, organisasi akan stagnan, tidak berjalan, apalagi berkembang. Vitalitas itu terkait dengan eksistensi organisasi sebagai kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang dalam realitasnya membutuhkan kehadiran pemimpin. Dalam tataran ini, pemimpin diperlukan untuk mengoordinir aktivitas-aktivitas individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai koordinator, tentu saja pemimpin harus memiliki kelebihan, kecakapan, keahlian, keterampilan, atau kompetensi tertentu yang membedakannya dengan yang lain. Segenap potensi itu harus mewujudkan dalam perilaku kepemimpinannya. Perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan harapan, keinginan dan kebutuhan bawahan (karyawan) dan karena itu mendapat dukungan kuat dari bawahan dapat mendorong tumbuhnya komitmen organisasional pemimpin. Menurut Newstrom (2007), komitmen organisasional merupakan suatu tingkat atau derajat identifikasi diri karyawan dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam

organisasi, yang meliputi dimensi: afektif, rasional, dan normatif (Meyer & Allen, dalam Luthans, 2008). Ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif dapat menstimulasi tumbuhnya komitmen organisasional. Dalam perspektif MSDM, temuan empirik penelitian ini mengisyaratkan bahwa faktor kepemimpinan merupakan antecedent penting bagi peningkatan kinerja manajer. Itu berarti bahwa faktor perilaku kepemimpinan perlu memperoleh perhatian ekstra, terutama oleh kalangan pimpinan sendiri, sebagai upaya untuk membangun komitmen organisasional yang semakin solid dan masif. Hal ini sesuai dan selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Walumbwa *et al.* (2005) bahwa seorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasi karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung dan mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional manajer dengan *setting* koperasi karyawan di wilayah Provinsi Banten.

Efikasi diri selain berpengaruh terhadap kinerja, ternyata secara empirik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini terbukti dalam penelitian ini. Manajer koperasi yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung mempunyai komitmen organisasional yang tinggi pula. Hal ini tampaknya terkait dengan eksistensi efikasi diri dalam dinamika sikap dan perilaku individu. Efikasi diri sebagai bentuk keyakinan atau kepercayaan individu tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif, dan cara bertindak yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu (Luthans, 2008), yang meliputi dimensi: generalitas, besaran dan kekuatan (Gibson, *et al.*, 2012) dapat membangkitkan komitmen organisasional individu. Efikasi diri yang tinggi, yang memungkinkan karyawan dapat menuntaskan pekerjaan dengan cepat dan berkualitas, merupakan *good will* penting bagi karyawan dalam membangun komitmennya pada organisasi. Dengan keyakinan yang kuat atas kemampuan dirinya untuk menuntaskan pekerjaan-pekerjaan

penting, karyawan menjadi mudah berbuat terbaik untuk organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa ringan berbuat terbaik untuk organisasi, maka karyawan tersebut memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Ini berarti bahwa efikasi diri merupakan antecedent bagi komitmen organisasional. Menurut Newstrom (2009), komitmen organisasional merupakan suatu tingkat atau derajat identifikasi diri karyawan dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi, yang meliputi dimensi: afektif, rasional dan normatif (Meyer & Allen, dalam Luthans, 2008). Menurut Gillham, Reivich dan Shatté (2002), individu dengan efikasi diri tinggi memiliki komitmen dalam memecahkan masalahnya dan tidak akan menyerah ketika menemukan bahwa strategi yang sedang digunakan itu tidak berhasil. Dalam konteks dinamika kehidupan organisasi koperasi, komitmen manajer sangat dibutuhkan terutama untuk memecahkan berbagai persoalan yang muncul agar koperasi dapat tumbuh dan mencapai tujuan. Dalam perspektif MSDM, temuan ini menegaskan makna penting bahwa faktor efikasi diri merupakan antecedent penting bagi peningkatan komitmen organisasional manajer. Itu berarti bahwa faktor efikasi diri layak diperhatikan secara terus menerus sebagai upaya untuk membangun komitmen organisasional yang lebih baik di kalangan para manajer. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung dan mengonfirmasi teori yang sudah ada bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional manajer dengan *setting* koperasi karyawan di wilayah Provinsi Banten.

Kepercayaan selain berpengaruh terhadap kinerja, ternyata secara empirik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengaruh positif kepercayaan terhadap komitmen organisasional dapat disebabkan karena dalam realitas kehidupan organisasi, kepercayaan sangat diperlukan, terutama apabila kepercayaan dimaknai sebagai keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas (Colquitt, LePine dan Wesson, 2009) yang tercermin dalam

integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan (Robbins dan Judge, 2009). Aspek-aspek tersebut merupakan modal penting bagi seseorang untuk dapat dipercaya. Apabila seorang manajer memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi, maka manajer tersebut layak dipercaya. Manakala organisasi memiliki manajer seperti itu, maka organisasi tersebut layak untuk dipercaya pula. Lebih dari itu, apabila suatu organisasi dipenuhi oleh orang-orang yang memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan memiliki keterbukaan tinggi, maka di dalam organisasi itu akan tumbuh subur rasa saling percaya. Ketika kondisi ini terbangun dengan baik, kondusif dan solid, maka manajer sebagai bagian penting dari organisasi tidak akan mengalami kesulitan dalam membangun komitmennya pada organisasi. Manajer akan merasa ringan menerima dan memperjuangkan tujuan organisasi, dengan suka rela melibatkan dirinya dalam berbagai aktivitas organisasi, dan tetap bertahan dalam organisasi dalam kondisi seperti apapun. Dengan kata lain manajer akan mudah membangun komitmen organisasional, yang oleh Newstrom (2007) dimaknai sebagai tingkat atau derajat identifikasi diri karyawan dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi. Dalam perspektif MSDM, temuan ini menunjukkan bahwa faktor kepercayaan merupakan anteseden penting bagi peningkatan komitmen organisasional para manajer. Itu berarti bahwa faktor kepercayaan perlu dibangun sedemikian rupa agar dapat mendorong peningkatan komitmen organisasional di kalangan manajer. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yilmaz (2008) juga menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung dan mengonfirmasi penelitian sebelumnya bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional manajer dengan *setting* koperasi karyawan di wilayah Provinsi Banten.

## Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajer. Artinya perilaku kepemimpinan yang efektif mengakibatkan peningkatan kinerja manajer; (2) efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajer. Artinya efikasi yang tinggi mengakibatkan peningkatan kinerja manajer; (3) kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajer. Temuan ini menunjukkan bahwa kepercayaan yang tinggi mengakibatkan peningkatan kinerja manajer; (4) komitmen organisasional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajer. Artinya komitmen organisasional yang tinggi mengakibatkan peningkatan kinerja manajer; (5) perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional manajer. Artinya perilaku kepemimpinan yang efektif mengakibatkan peningkatan komitmen organisasional manajer; (6) efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional manajer. Artinya efikasi diri yang tinggi mengakibatkan peningkatan komitmen organisasional manajer; (7) kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional manajer. Artinya kepercayaan yang tinggi mengakibatkan peningkatan komitmen organisasional manajer.

### Daftar Pustaka

- Aguins, H., *Performance Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2009.
- Bishop, J.W., K., Scott, D., and Burroughs, S. M., "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment," *Journal of Management*. Vol. 26, (6), 2000, 1113-1132.
- Byars, L.L. and Rue, L. W., *Human Resources Management*. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Wesson, M. J., *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Daft, R.. L. dan Marcic, D., *Management: The New Workplace*. United Kingdom: South-Western, 2008.
- Gibson, J.. L., Ivancevich, J. M. dan Donnelly, J. H., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Boston: McGraw Hill Irwin, 2012.

- Gillham, J. E., Reivich, K. J. and Shatté, A. J., "Positive youth development, prevention and positive psychology: Commentary on Positive youth development in the United States". *Prevention and Treatment*, 5, Article 18., 2002, 121.
- Gooty, J., *et al.*, "In the eyes of the beholder: transformational leadership, positive psychological capital, and performance," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 15 Number 4, May 2009, 353-367.
- Howell, J. M., Neufeld D. J., and Avolio, B. J., "Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance," *The Leadership Quarterly*, 2005, Vol. 16.
- Johns, R., "Determinants of Organizational Commitment Among U.S. Workers," A Thesis Presented to the McAnulty College and Graduate School of Liberal Arts, Duquesne University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts, 2005, 1.
- Kan, M.M., and Parry, K.W., "Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change," *The Leadership Quarterly*, 2004, Vol. 15, 467-491.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z., *The Leader Challenge*, Batam Centre: Interaksa, 2009.
- Luthans, F., *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2008.
- Newstrom, J. W., *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. Boston: McGraw Hill, 2007.
- Rashid, Md. A., Sambasivan, M., and Johari, J., "The influence of corporate culture and organizational commitment of performance," *Journal of Management Development*, Volume 22, No. 8, 2003, 18.
- Rich, G. A. , "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1997; Vol. 25, 4: 319-328.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A., *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2009.
- Salamon and Robinson, S. L., "Trust that Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance," The University of British Columbia. [https://circle.ubc.ca/bitstream/handle/2429/15935/ubc\\_2004-901750.pdf?sequence=1](https://circle.ubc.ca/bitstream/handle/2429/15935/ubc_2004-901750.pdf?sequence=1), diakses 25 April 2013, 1.
- Walumbwa, F. O., *et al.*, "Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: a comparative study of Kenyan and U.S." Financial Firms *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no. 2, Summer 2005, Wiley Periodicals, Inc., 235-256.
- Yilmaz, K., "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools." *Journal of Applied Sciences*, 8 (12), 2008, 2293-2299.