**Pengaruh Komunikasi, Kompetensi Pengurus, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Inovasi Pengurus Koperasi serta Implikasinya pada Kinerja Pengurus Koperasi se-Bandung Raya**

*The Influence of the Communication, the Competence of Organizing Committees, the Culture and the Commitment of the Organizations on the Inovation of the Organizing Committees and Its Implications on the Cooperative Performance*

**Khaerul Syobar**

**NPM. 079113010**

**ABSTRACT**

The purpose of the research is to study and analyze the communication, the competence of cooperative committees, the culture, and the commitment of the organizations which are applied at the cooperatives, and its influence on the cooperative committees innovation. The research implemented through descriptive and explanatory survey method towards 303 cooperative committees. The data obtained were processed using path analysis. The study states that the competence of the management contributes the greatest influence on cooperative management innovation. The second, the third and the fourth contributors are organizational culture, organizational commitment, and organizational communication, respectively. Eventually, the cooperative management innovations will affect the performance of the cooperative management.

Keywords : Communication, Competence, Organizational Culture, Organizational Commitment, Innovation, Performance, Cooperative

1. **Pendahuluan**

Pemberlakuan pasar bebas meniscayakan masalah serius bagi pelaku usaha lokal, khususnya UMKM. Daya tawar individual mereka rendah dalam mengakses fasilitas dan memengaruhi regulasi. Namun tidak demikian kalau bersatu, bukan hanya meningkatkan daya tawar tetapi juga menciptakan kerjasama (*cooperation*).

Koperasi dengan dasar filosopis kerjasama (cooperation) bisa dijadikan strategi bersaing untuk UMKM, dengan terciptanya skala ekonomi baru, namun di sisi lain koperasi pun kompatibel dengan persaingan (*competition*).

Koperasi merupakan organisasi ekonomi yang berazaskan kekeluargaan dengan mengutamakan rasa persaudaraan, solidaritas dan persaudaraan diantara para anggotanya. Koperasi hadir ditengah-tengah masyarakat dengan mengemban tugas dan tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Koperasi merupakan suatu badan usaha bersama yang berjuang dalam bidang ekonomi dengan menempuh jalan yang tepat dan mantap dengan tujuan membebaskan para anggotanya dari kesulitan-kesulitan ekonomi yang diderita mereka. Pasal 33 Ayat 1 UUD 1945 yang berbunyi “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan”. Bentuk badan usaha yang sesuai dengan bunyi dari pasal tersebut adalah koperasi. Pada tahun 1967, terbit Undang-undang Nomor 12 tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian yang menjadi landasan bagi pengembangan perekonomian rakyat melalui koperasi. Pada pasal 3 dikemukakan pengertian koperasi yang menyatakan “Koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum. Koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan”, tanpa menjelaskan tujuan koperasi secara jelas.

Berikut, adalah kondisi koperasi Se Bandung Raya, mencakup dua kabupaten (Kabupaten Bandung, KBB) dan dua kota (Kota Bandung, Kota Cimahi).

Tabel 1

Kondisi Koperasi se Bandung Raya (2012-2014)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Kab./Kota** | **Jumlah Koperasi** | | | | | | | | |
| **2012** | | | **2013** | | | **2014** | | |
| **T** | **Ak** | **TA** | **T** | **Ak** | **TA** | **T** | **Ak** | **TA** |
| 1 | Kota Bandung | 2452 | 1880 | 572 | 2446 | 1874 | 572 | 2452 | 1880 | 572 |
| 2 | Kab Bandung | 1470 | 766 | 704 | 1477 | 999 | 478 | 1624 | 902 | 722 |
| 3 | KBB | 608 | 327 | 281 | 608 | 327 | 281 | 608 | 327 | 281 |
| 4 | Kota Cimahi | 364 | 226 | 138 | 363 | 225 | 138 | 370 | 233 | 137 |
| JumlahTotal koperasi se Bandung Raya | | 4894 | 3199 | 1695 | 4894 | 3425 | 1469 | 5054 | 3342 | 1712 |

Sumber : Data diolah dari *Diskumkm. Prov. Jabar. 2015.*

*Ket: T = total; Ak = Aktif; dan TA = Tidak Aktif.*

Dari informasi media, salah satu penyebab tidak aktifnya atau gulung tikarnya koperasi antara lain karena kekurangan modal, sehingga membutuhkan bantuan pemerintah. Menurut hemat peneliti kekurangan modal bukan alasan kuat, karena pada hakikatnya koperasi harus mandiri. Sebuah koperasi dibentuk dan didirikan berdasarkan kekuatan dan komitmen bersama dari para anggotanya, permodalan bersumber dari anggota. Tumbuh dan berkembangnya koperasi dimulai dari sesuatu yang kecil, kemudian menjadi besar karena partisipasi serta ketekunan para anggota menyimpan dan memutar dana yang ada secara produktif. Dengan demikian, lemahnya kinerja koperasi sebagian besar berada di internal koperasi sendiri. Karena jika koperasi dikelola dengan benar, modal sekecil apa pun tidak akan hilang.

Tabel 2

Prasurvey Kinerja Pengurus Koperasi Se Bandung Raya

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | Frekuensi | | | | | Kriteria |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Usaha Koperasi  Skala usaha koperasi yang berasal dari inovasi pengurus sehingga menghasilkan peningkatan ekonomi anggota | 15 | 11 | 5 | 3 | 6 | Baik |
| 2 | Layanan Anggota  upaya peningkatan pengurus dalam memberikan pelayanan terhadap anggota, sehingga meningkatkan partisipasi anggota terhadap koperasinya | 11 | 12 | 5 | 4 | 8 | Cukup Baik |
| 3 | Kemitraan Koperasi  Tingkat kerjasama/net working dengan pihak lain sehingga terjadi simbiosis mutualisme bagi kepentingan bersama | 6 | 8 | 14 | 10 | 2 | Cukup Baik |
| Rata-Rata Keseluruhan | | | | | | | Cukup Baik |

Sumber : Studi Pendahuluan, 2015.

Dalam hal ini bahwasanya kinerja yang dimaksudkan adalah hasil capaian atau efektivitas daripada kinerja pengurus koperasi yang berdampak terhadap kesejahteraan anggota, memang kinerjanya adalah individu tetapi didalam organisasi koperasi hasilnya untuk kesejahteraan bersama.

Perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi. Inovasi dibedakan dengan kreativitas, dimana kreativitas merupakan pemikiran-pemikiran baru, sedangkan menurut Humphrey, (1997) dalam Gana, (2003), Inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru tersebut atau mengalihkan gagasan-gagasan baru dimaksud bagi keberhasilan bisnis. Berikut ini adalah data hasil survey mengenai inovasi dari para pegurus Koperasi se Bandung Raya yang di uji kepada 40 pengurus koperasi yang tersebar di beberapa wilayah se Bandung Raya.

Tabel 3

Prasurvey mengenai Inovasi Pengurus Koperasi Bandung Raya

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Frekuensi** | | | | | **Kriteria** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Inovasi Produk | 7 | 7 | 14 | 10 | 2 | Cukup Baik |
| 2 | Inovasi Pelayanan | 12 | 11 | 5 | 4 | 8 | Cukup Baik |
| 3 | Inovasi Pemasaran | 5 | 4 | 18 | 6 | 7 | Cukup Baik |
| 4 | Inovasi organisasi | 7 | 6 | 15 | 10 | 2 | Cukup Baik |

Sumber : Studi Pendahuluan, 2015.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas peneliti tertarik untuk meneliti komunikasi, kompetensi pengurus koperasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi yang terjadi pada pengurus koperasi se Bandung Raya yang berdampak terhadap peningkatkan kinerja pengurus koperasi melalui inovasi

1. **Kajian Pustaka**

**2.1 Hubungan Komunikasi dengan Kompetensi pengurus.**

Ada empat fungsi utama dalam menjalankan kelompok maupun organisasi, menurut Robbins (2006:392): 1) Komunikasi berfungsi sebagai pengendali (kontrol, pengawasan); 2. Komunikasi berfungsi sebagai alat memotivasi; 3) Komunikasi berfungsi sebagai pengungkapan emosional) dan 4) Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan informasi.

Green (1999) menyatakan bahwa skill dan komunikasi akan berubah dari organisasi satu dengan organisasi lainnya. Gaya komunikasi merefleksikan nilai-nilai organisasi, dimana gaya yang agresif dan dominan akan mendukung nilai-nilai organisasi.

Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa acara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Misalnya saja ketika diminta terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya, sesuai sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan suatu fungsi kontrol. Komunikasi memberi motivasi, membantu perkembangan kemampuan dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar. Bagi karyawan, kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundametal yang mana anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka.

**2.2 Hubungan Komunikasi dengan Budaya Organisasi**

Budaya berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke front lines, sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya organisasi. William M. Mercer dalam Dessler (2004): budaya organisasi menggambarkan ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai harapan dan pola tindakan tertentu.

Setiap organisasi memiliki karakter masing-masing yang dapat dilihat dari perilaku anggota dan iklim yang berlaku di dalamnya, termasuk penggunaan sistem komunikasi dan budaya organisasi. Budaya yang menjadi karakter organisasi yaitu budaya yang mampu mengikat seluruh warganya seperti yang dikemukakan Moeljono (2006:98) sebagai berikut:

Budaya yang seperti apa yang mampu merekat. Budaya yang mampu menjadi perekat adalah budaya yang menjadi milik bersama (sharedtogether) dari seluruh organisasi perusahaan. Berdasarkan kutipan di atas, peneliti berpendapat bahwa antara budaya organisasi dan komunikasi memiliki hubungan yang kuat. Dalam hal ini, nilai dan nilai-nilai yang diyakini paling baik untuk diterapkan dalam organisasi bersangkutan harus diinformasikan ke seluruh warga melalui komunikasi organisasi yang terus menerus. Hubungan di antara keduanya terdapat dukungan timbal balik, karena budaya organisasi memerlukan dukungan komunikasi organisasi, dan komunikasi organisasi yang baik akan mencerminkan budaya organisasi.

**2.3 Hubungan Komunikasi dengan Komitmen Organisasi**

Karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan informasi untuk mengetahui tugas tugasnya dan mengerti seluruh tujuan dan strategi perusahaan. Keterbukaan dan kejujuran kebijakan komunikasi harus dibangun oleh pimpinan dan harus diterima oleh setiap bawahan. Komunikasi dari manajemen karyawan, karyawan ke pihak manajemen harus jujur dan dibangun berdasar kepercayaan jika digunakan untuk membangun semangat kerja, produktivitas dan kemajuan perusahaan serta komitmen organisasional. Komunikasi merupakan faktor penting bagi organisasi, karena tanpa adanya komunikasi kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Reon Ladlow dan Ferguson Parton (1992,1996) berasumsi bahwa melalui komunikasi diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian di antara orang–orang yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Komunikasi antar pribadi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan yang baik akan dapat berdampak pada komitmen organisasi yang maksimal. Hubungan antara komunikasi dengan komitmen organisasi diperkuat oleh hasil penelitan Endang Setyaningdyah (2013), yang menyatakan bahwa adanya keterkaitan antara komitmen dengan kompetensi pekerja.

**2.4. Pengaruh Komunikasi terhadap Inovasi**

Tujuan utama dari komunikasi dengan karyawan adalah mengidentifikasi, menciptakan dan menjalin hubungan timbal balik yang menguntungkan antara pimpinan dengan karyawan. Komunikasi yang efektif ditentukan oleh pihak–pihak yang terlibat di dalamnya, yaitu pimpinan dan karyawan. Pimpinan harus dapat memfasilitasi kondisi komunikasi organisasi yang efektif yang meliputi: a. keterbukaan (openness), b. empati (empathy), c. kepositifan (positiveness), d. dukungan (supportiveness), dan e. kesetaraan (equality) (Muhammad, 2007:172), sehingga pimpinan perusahaan akan berusaha untuk mencoba, mengubah kebutuhan serta keinginan karyawan-karyawan, melalui proses inovasi yang disampaikan melalui komunikasi organisasi. Karyawan dari suatu organisasi sebagaimana lazimnya, tentu saja memilki sekumpulan keinginan yang diharapkannya dapat terpenuhi di tempat ia bekerja. Kebutuhan dan keinginan karyawan merupakan kekuatan pendorong bagi mereka untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan, sikap, tabiat, kebiasaan, kepentingan dan tuntutan bukan hanya merupakan milik seorang karyawan saja, tetapi milik mereka bersama dengan karyawan yang lain. Hal ini menyebabkan karyawan-karyawan menunjukan tanggapan yang sama terhadap sesuatu yang terjadi di luar dan di sekitar mereka. Bahkan tingkah laku dan perbuatan mereka dipengaruhi hal-hal tersebut. Dalam setiap perusahaan pasti terjadi komunikasi terutama komunikasi organisasi yang melibatkan dua orang. Komunikasi ini terjalin agar tercipta pemahaman yang sama antara dua orang tersebut sehingga, dapat bekerja sama dengan baik, yang diharapkan dapat meningkatkan inovasi atau perubahan-perubahan untuk meningkatkan nilai perusahan.

**2.5 Hubungan Kompetensi pengurus dengan Budaya Organisasi**

Menurut Veitzal Rivai (2004:277) kemampuan seseorang merujuk kesuatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dalam dua perangkat faktor,yaitu:

**Kemampuan Intelektual**

Kemampuan intelektual seseorang berhubungan dengan tingkat IQ atau menyangkut kecerdasan dalam hal pengetahuan. Selain berhubungan dengan IQ (IntellegenceQuotient) juga berhubungan dengan EQ (Emotional Quotient) atau kecerdasan emosional. Ada tujuh dimensi yang dapat membentuk kemampuan intelektual yaitu:

1. Kecerdasan numeric, kemampuan berhitung dengan cepat dan tepat;
2. Pemahaman verbal, kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain;
3. Kecepatan konseptual, yaitu kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat;
4. Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut;
5. Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument;
6. Visualisasi ruang, yaitu kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah;
7. Ingatan, yaitu kemampuan untuk menahan dan mengenangk embali pengalaman masa lalu.

**Kemampuan Fisik.**

Kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan tangan, atau bakat. Kompetensi yang diperlukan seseorang dalam suatu pekerjaan dapat diukur berdasarkan lima sifat/karakteristik dan bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku. Menurut Vathanophas dan Thaingam (2007:49) karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi yaitu: pengetahuan, keterampilan, perangai/sifat, dan konsepdiri. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang yang spesifik;

Keterampilan, merupakan kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental;

Perangai atau sifat, yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten untuk informasi atau situasi;

Konsepsi diri, mencakup sikap,nilai atau image diri dari seseorang.

Spencer dan Spencer seperti yang dikutip oleh Dharma (op.cit., 19) mengartikan kompetensi sebagai “an underlying characteristic’s of an Underlying characteristic’s mengandung makna bahwa kompetensi merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Causally related berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan criterion-referenced mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Pendapat lain dikemukakan oleh Muins (2000:40) bahwa standar kompetensi merupakan ukuran atas kemampuan untuk memahami dan berkomunikasi dengan berbagai macam kultur dan erat kaitannya dengan profesionalisme. Ini berarti, standar kompetensi merujuk pada suatu keadaan di mana seseorang dapat dipercaya berdasarkan kemampuannya. Bagi organisasi, standar kompetensi merupakan suatu konsep keandalan dari suatu organisasi atau individu yang diperoleh melalui dunia profesi yang dimilikinya.

Sebagai sistem makna bersama kaitan antara budaya organisasi berfungsi pembentuk dan penuntun perilaku, membantu menciptakan rasa memiliki, menciptakan identitas atau jati diri, memacu komitmen kolektif terhadap organisasi, mempromosikan stabilitas sistem sosial, serta menumbuhkan sikap dan mengontrol perilaku. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai variabel situasional yang menyediakan dukungan, kesempatan dan sumber pemodelan bagi partisipan organisasi untuk berperan, berperilaku dan atau berkinerja dalam organisasi.

**2.6 Hubungan Kompetensi dengan Komitmen Organisasi**

Menurut Steers (2000), komitmen organisasi sangat ditentukan oleh kekuatan relatif dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Pendekatan Porter dan Steers ini adalah pendekatan attitudinal atau afektif, yang menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Menurut Kuntjoro (2002), seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Menurut Hatch (2005), keberhasilan suatu pemimpin ditentukan oleh kompetensi manajerial dalam mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi. Bila hal ini dapat tercipta, maka dapat dipastikan komitmen organisasi karyawan akan meningkat dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya akan sangat menentukan berkembangnya suatu organisasi.

**2.7 Pengaruh Kompetensi pengurus terhadap Inovasi**

Kondisi lingkungan bisnis menunjukkan adanya trend peningkatan teknologi dan terjadinya perubahan social. Sumber daya manusia perlu memahami kecenderungan organisasi multicultural dan keberagaman kultural. Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting baik bagi eksekutif, manajer maupun karyawan. Menurut spencer dan spencer (1993:343), menyebutkan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pegawai adalah inovasi. Hal ini didukung oleh Michael zwell (2005:25), yang menyatakan bahwa kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik adalah salah satunya adalah manajer memiliki inovasi yang tinggi sehingga karyawan akan mencontoh pimpinan tersebut dan dengan sendirinya karyawan akan terbiasa dengan melakukan inovasi atau terobosan guna menunjang tujuan dari perusahaan.

**2.8 Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.**

Budaya organisasi merupakan persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa kualitas merupakan suatu hal yang mesti dilakukan dalam aktivitas kerja organisasi, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh values kualitas dalam aktivitas kerja mereka.

Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Budaya organisasi dapat dikatakan juga sebagai persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Sedangkan menurut Steers (Kunjoro : 2000), komitmen organisasi adalah rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan, dan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Menurut Porter (Kuntjoro : 2000), komitmen organisasi karyawan ditandai dengan adanya penerimaan nilai-nilai dari organisasi. Robbins (1996 : 294) juga berpendapat bahwa fungsi dari budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen karyawan itu sendiri. Pendapat para tokoh itu didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memang memiliki dampak positif terhadap sikap dari para karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Budaya kerja akan memfasilitasi lahirnya komitmen kerja terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Budaya kerja dapat mendorong/ mengarahkan seseorang untuk mengerjakan tugasnya dengan lebih baik, sehingga kinerja dosen juga dapat meningkat.

**2.9 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi**

Karyawan tidak selalu berhasil menciptakan produk-baru unggulan yang menguntungkan perusahaan. Suasana kerja, hubungan antar-karyawan dan antar-bawahan dengan atasan, hierarki, formalitas, serta aturan baku, keseluruhannya menjadi bagian dari budaya organisasi yang turut membentuk perilaku karyawan perusahaan.Berbagai penelitian ilmiah telah menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam berkreasi dan menghasilkan produk baru. Namun, seperti halnya dua sisi mata uang, budaya organisasi juga dapat menjadi penghambat bagi organisasi dalam berinovasi. Sebuah studi dari Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, dan Sanz-Valle (2011), yang meneliti 471 perusahaan di Spanyol, menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan penentu keberhasilan strategi inovasi. Naranjo-Valencia dan kawan-kawan mengelompokkan perusahaan-perusahaan tersebut ke dalam dua dari empat tipe budaya, yaitu Adhocracy, perusahaan yang mengedepankan fleksibilitas serta berfokus pada hubungan kerjasama dengan pihak eksternal perusahaan, dan perusahan dengan tipe budaya Hierarchy, yakni perusahaan yang senantiasa mengupayakan kestabilan dan berorientasi pada penataan internal perusahaan. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa budaya adhocracy mendukung terbentuknya perubahan dan inovasi di perusahaan. Sementara Budaya Hierarchy, sebaliknya, secara tidak langsung menghambat partisipasi karyawan dalam berinovasi melalui aturan baku, struktur, dan sistem di perusahaan.

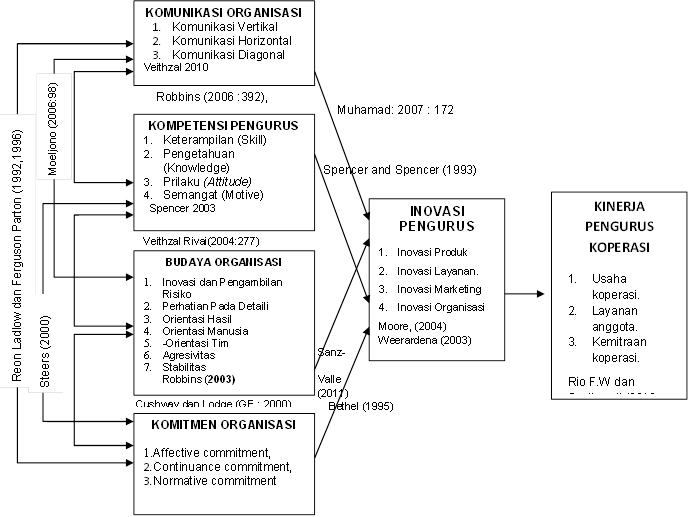
**2.10 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Inovasi**

Kinerja akan lebih meningkat apabila pemimpin memberikan dukungan kepada bawahan. Menurut Bethel (1995), pemimpin dapat mendukung dan mendorong bawahan dengan tiga cara, yaitu ; (1) dukungan emosi, (2) dukungan fisik (3) dukungan spiritual. Dalam organisasi, dukungan berinovasi sangat berpengaruh terhadap kinerja (Howell Avolio, 1993). Dukungan berinovasi akan lebih tinggi bila dilandasi komitmen organisasi yang kuat, baik pemimpin maupun bawahan. Untuk menghasilkan landasan dalam membangun iklim inovasi, kita membutuhkan kesiapan dan penyampaian pesanan secara konstan dan mendukung prospek inovator dalam menanggung risiko (Quinn, 1990). Mathieu dan Zajac (1990) menunjukkan bukti tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan sejumlah peran perilaku yang penting termasuk kinerja, absensi, kebiasaaan terlambat, turnover. Bagaimanapun juga komitmen merupakan faktor penting dalam menjelaskan perilaku yang tidak formal seperti imbalan atau hukuman yang diberikan oleh organisasi. Mc. Caul et, al (1985), menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi berbagai perilaku penting terhadap fungsi organisasi yang efektif. Sesorang yang commited terhadap organisasi kemungkinan berkeinginan tetap tinggal, melakukan usaha lebih keras, dan menunjukkan kinerja yang baik.

**2.11 Pengaruh Inovasi dengan Kinerja.**

lnovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk- bentuk baru organisasi perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi (Leonard, 1995). Inovasi dibedakan dengan kreativitas, dimana kreativitas merupakan pemikiran-pemikiran baru, sedangkan inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru tersebut atau mengalihkan gagasan-gagasan baru dimaksud bagi keberhasilan bisnis (Humphrey, 1997 dalam Gana 2003). Stata (1989) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan design dan manufaktur dari produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan. Lebih lanjut ia juga mengemukakan bahwa inovasi dalam hal produk maupun proses sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Damanpour (1996) membedakan inovasi teknis dan administratif. lnovasi teknis itu berkait dengan aktivitas - aktivitas kegiatan dasar yang berkaitan dengan produk/ proses sedangkan inovasi administratif berkaitan dengan struktur organisasi dan proses administrasi dari sebuah organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh Han, et al (1998) yang mengemukakan bahwa inovasi tidak hanya terpaku pada masalah teknis, namun juga terkait dengan aspek administratif organisasi. Sebagaimana dikemukakan Drucker (2002), dalam bisnis, sebagian besar gagasan inovatif muncul lewat analisis metodologis peluang-peluang yang ada, baik yang terdapat didalam maupun diluar perusahaan. Peluang-peluang tersebut dapat berupa peristiwa-peristiwa yang tidak diharapkan (unexcpected occurrences), keganjilan dari berbagai rupa (incongruities of various kinds), kebutuhan proses, perubahan industri atau pasar, perubahan demografis , perubahan presepsi (change in perception) dan adanya pengetahuan baru. Munculnya inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Han, et al (1998) mengatakan bahwa inovasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan kajian pustaka tersebut, kerangka teori penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 1 : Kerangka Teori

1. **Metode Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel komunikasi, kompetensi pengurus koperasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan inovasi serta kinerja pengurus koperasi. Sifat penelitian verifikatif adalah penelitian yang ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh Komunikasi, kompetensi pengurus koperasi, budaya organisasi dan Komitmen organisasi terhadap inovasi pengurus serta implikasinya pada kinerja pengurus koperasi.

Mengingat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan descriptive survey dan metode explanatory survey. Unit analisis adalah pengurus koperasi se Bandung Raya yang telah melaksanakan RAT (Rapat Anggota Tahunan) sebanyak kurang lebih 303 pengurus koperasi.

**Teknik Pengumpulan Data**

Untuk meneliti pengaruh Komunikasi, kompetensi pengurus koperasi, dan budaya organisasi serta Komitmen Organisasi terhadap inovasi pengurus serta implikasi pada kinerja pengurus koperasi, diperlukan data primer. Untuk mendapatkan data primer tersebut digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

Wawancara, yaitu cara pengumpulan data dengan mengadakan komunikasi baik secara langsung (tatap muka) ataupun tidak langsung melalui media komunikasi dengan pihak-pihak yang berkompeten.

Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati langsung pada subjek penelitian untuk memperoleh data yang representatif dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden.

**Populasi dan Sampel**

Ukuran populasi penelitian ini adalah 1254 pengurus koperasi yang tersebar di Bandung Raya. Sampel ditentukan secara *Proportional Cluster Stratisfied Random Sampling* dengan cara sebagai berikut.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N | = | N |
| 1 + Ne2 |
| N | = | 1254 |
|  |  | 1 + 1254 (0,05)2 |
| N | = | 303 |
|  |  |  |

Tabel 3 Proporsi Sample Penelitian berdasarkan wilayah

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Wilayah | Jumlah | Proporsi | Sample |
| Kota Bandung | 498 | 40 | 121 |
| Kab Bandung | 300 | 24 | 73 |
| Kab Bandung Barat | 276 | 22 | 67 |
| Kota Cimahi | 180 | 14 | 42 |
| Total | 1254 | 100 | 303 |

Sumber : Data diolah

1. **Hasil dan Pembahasan**

**Analisis Verifikatif**

Hasil analisis jalur variabel Komunikasi organisasi, Kompetensi pengurus, Budaya Organisasi, Komitmen organisasi, terhadap Inovasi pengurus, dapat dijelas pada gambar di bawah ini :



**Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Variabel bebas terhadap variabel terikat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung** | | | | | **Total Pengaruh** |
| **X1** | **X2** | **X3** | **X4** | **Total** |
| Komunikasi | 8,09% |  | 1.76% | 1.66% | 1.51% | 4,93% | 13,03% |
| Kompetensi | 17,81% | 1.76% |  | 3.72% | 3.26% | 8.74% | 26,55% |
| Budaya Organisasi | 9,99% | 1.66% | 3.72% |  | 2.32% | 7.70% | 17,69% |
| Komitmen | 9,12% | 1.51% | 3.26% | 2.32% |  | 7.10% | 16,22% |
| **Total Pengaruh X terhadap Y** | | | | | | | **73,48%** |
| **Total Pengaruh Y terhadap Z** | | | | | | | **81,1%** |

Sumber : Hasil perhitungan

**4.1 Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap Inovasi pengurus di Koperasi se Bandung Raya**

Variabel Komunikasi organisasi memberikan kontribusi yang paling rendah terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya yaitu sebesar 8,09%. Sementara pengaruh tidak langsungnya yang melalui kompetensi pengurus (X2) 1,76%, melalui budaya organisasi (X3) 1,66%, melalui komitmen organisai (X4) 1,51% sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel komunikasi organisasi terhadap inovasi koperasi sebesar 13,03%. Hal ini berarti bahwa faktor komunikasi bukan merupakan aspek penentu inovasi, tetapi tetap berpengaruh khususnya bagi kelancaran komunikasi untuk pencapaian tujuan koperasi se Bandung Raya.

Angka kontribusi variabel komunikasi terhadap inovasi pengurus koperasi tidak terlepas dari kondisi analisis deskiptif tentang komunikasi yang berada pada rentang 3,01– 3,70 dengan kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Dan indikator yang membentuk komunikasi berada pada kriteria paling tinggi terutama pada pernyataan: Kemampuan dalam membantu mengatasi masalah pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,98. (Baik).

Hal ini mengandung arti bahwa komunikasi organisasi yang terjadi di koperasi se Bandung Raya sudah berjalan dengan baik sehingga pengaruhnya terhadap keberadaan peningkatan inovasi pengurus koperasi termasuk yang tidak terlalu dominan yaitu hanya 8,09%, dan sisanya sebesar 91,01% dipengaruhi oleh variabel lain.

Komunikasi yang efektif ditentukan oleh pihak–pihak yang terlibat di dalamnya, yaitu pimpinan dan karyawan. Pimpinan harus dapat memfasilitasi kondisi komunikasi organisasi yang efektif yang meliputi: a. keterbukaan (openness), b. empati (empathy), c. kepositifan (positiveness), d. dukungan (supportiveness), dan e. kesetaraan (equality) (Muhammad, 2007 : 172), sehingga pimpinan Koperasi se Bandung Raya akan berusaha untuk mencoba, mengubah kebutuhan serta keinginan anggota, melalui proses inovasi yang disampaikan melalui komunikasi organisasi.

Walaupun variable komunikasi biasanya berpengaruh terhadap peningkatan inovasi namun pada kasus penelitian ini sesuai dengan hasil yang diperoleh di lapangan pengaruhnya sangat rendah. Penyebab rendahnya variable komunikasi terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya, menurut hasil wawancara dengan expert adalah bahwa saat ini hubungan anggota dengan anggota, anggota dengan pengurus, pengurus dan staf/karyawan koperasi di koperasi se Bandung Raya sudah terjalin dengan baik. Mereka berangkat dari kepentingan masing-masing individu tetapi mempunyai tujuan bersama yang diikat oleh organisasi koperasi.

**4.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Inovasi pengurus di Koperasi se Bandung Raya.**

Variabel Kompetensi pengurus koperasi memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya yaitu sebesar 17,81%. Sementara pengaruh tidak langsungnya yang melalui komunikasi organisasi (X1) 1,76%, melalui budaya organisasi (X3) 3,72%, melalui komitmen organisai (X4) 3,26% sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kompetensi pengurus terhadap inovasi pengurus koperasi sebesar 26,55%. Dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwa kompetensi pengurus koperasi merupakan faktor yang paling utama dalam membentuk inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya, hal ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa setiap pengurus harus memiliki pemahaman, pengetahuan, motivasi, sikap dan karakter yang baik mengenai koperasi.

Dominannya angka kontribusi variabel kompetensi pengurus koperasi terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya tidak terlepas dari kondisi analisis deskiptif tentang kompetensi yang berada rentang 2,92 – 3,44 dengan kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Dan indikator yang membentuk kompetensi berada pada kriteria paling tinggi terutama pada pernyataan: Tingkat pengetahuan yang dapat menghasilkan output kerja pribadi dengan nilai rata-rata sebesar 3.611 (Baik).

Hal ini mengandung arti bahwa kompetensi pengurus se Bandung Raya sudah berjalan dengan baik sehingga pengaruhnya terhadap keberadaan peningkatan inovasi pengurus koperasi termasuk sangat dominan yaitu 17,81%, dan sisanya sebesar 82,09% dipengaruhi oleh variabel lain.

Kondisi lingkungan bisnis menunjukkan adanya trend peningkatan teknologi dan terjadinya perubahan struktur sosial. Sumber daya koperasi perlu memahami kecenderungan organisasi multicultural dan keberagaman kultural. Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia koperasi semakin penting baik bagi pengurus, manajer maupun karyawan. Menurut spencer dan spencer (1993-343) menyebutkan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pegawai adalah inovasi. Hal ini didukung oleh Michael zwell (2005:25) yang menyatakan bahwa kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik adalah salah satunya adalah manajer dalam hal ini pengelola koperasi memiliki inovasi yang tinggi sehingga karyawan/frontline staf akan mencontoh pimpinan tersebut dan dengan sendirinya karyawan akan terbiasa dengan melakukan inovasi-inovasi atau terobosan-terobosan guna menunjang tujuan dari koperasi. Menurut hasil wawancara dengan expert judgement bahwa ketidakberhasilan pengelolaan koperasi saat ini adalah akibat daripada salah urus, atau mis manajemen. Hal ini menurutnya diakibatkan pemahaman, pengetahuan, motivasi serta komitmen dari para pengurus koperasi yang sangat rendah menjadi pemicu ketidakberhasilan tersebut. Kompetensi pengurus koperasi menjadi sangat pokok menjadi persyaratan bagi peningkatan kinerja koperasi melalui berbagai inovasi pengurus.

Demikian juga bagi organisasi koperasi bahwasanya kompetensi pengurus akan sangat berpengaruh terhadap keluaran-keluaran inovasi yang dihasilkan. Pengurus koperasi harus mempunyai wawasan yang luas tentang fungsi dan peran sebagai individu pengurus koperasi yang mempunyai hak dan kewajiban meningkatkan kesejahteraan anggota koperasi.

**4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi pengurus Koperasi se Bandung Raya**

Variabel Budaya Organisasi memberikan kontribusi pengaruh terbesar kedua setelah kompetensi pengurus. Budaya organisasi merupakan aspek yang terpenting dalam membentuk inovasi pengurus di Koperasi se Bandung Raya, yaitu sebesar 9,99%. Sementara pengaruh tidak langsungnya yang melalui komunikasi organisasi (X1) 1,66%, melalui kompetensi pengurus (X2) 3,72%, melalui komitmen organisai (X4) 2,32% sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kompetensi pengurus terhadap inovasi pengurus koperasi sebesar 17,69%.

Dominannya angka kontribusi variabel budaya organisasi terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya tidak terlepas dari kondisi analisis deskiptif tentang budaya organisasi yang berada pada rentang 2,81 – 3,69 dengan kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Dan indikator yang membentuk budaya organisasi berada pada kriteria paling tinggi terutama pada pernyataan: Peningkatkan mutu pengurus. dengan nilai rata-rata sebesar 3.934 (Baik).

Hal ini mengandung arti bahwa budaya organisasi di koperasi se Bandung Raya sudah berjalan dengan baik sehingga pengaruhnya terhadap keberadaan peningkatan inovasi pengurus koperasi termasuk terbesar kedua yaitu sebesar 9,99%, dan sisanya sebesar 90,01% dipengaruhi oleh variabel lain.

Suasana kerja di koperasi se Bandung Raya, hubungan antar-karyawan dan antar-bawahan dengan atasan, hierarki, formalitas, serta aturan baku, keseluruhannya menjadi bagian dari budaya organisasi yang turut membentuk perilaku pengurus maupun anggota.

Berbagai penelitian ilmiah telah menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam berkreasi dan menghasilkan produk baru. Namun, seperti halnya dua sisi mata uang, budaya organisasi juga dapat menjadi penghambat bagi organisasi dalam berinovasi. Sebuah studi dari Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, dan Sanz-Valle (2011), yang meneliti 471 perusahaan di Spanyol, menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan penentu keberhasilan strategi inovasi. Naranjo-Valencia dan kawan-kawan mengelompokkan perusahaan-perusahaan tersebut ke dalam dua dari empat tipe budaya, yaitu Adhocracy, perusahaan yang mengedepankan fleksibilitas serta berfokus pada hubungan kerjasama dengan pihak eksternal perusahaan, dan perusahan dengan tipe budaya Hierarchy, yakni perusahaan yang senantiasa mengupayakan kestabilan dan berorientasi pada penataan internal perusahaan. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa budaya adhocracy mendukung terbentuknya perubahan dan inovasi di perusahaan. Sementara Budaya Hierarchy, sebaliknya, justru secara tidak langsung menghambat partisipasi karyawan dalam berinovasi melalui aturan baku, struktur, dan sistem di perusahaan. Demikian juga di koperasi se Bandung Raya diharapkan budaya adhocracy dikembangkan terus untuk bisa memberikan kenyamanan dalam lingkungan koperasi dengan sehingga memberikan motivasi pengurus dan anggota melakukan terobosan inovasi dalam semua bidang, tetapi tetap dalam kerangka jatidiri koperasi. Menurut hasil wawancara dengan expert judgement bahwa inovasi pengurus koperasi se Bandung raya tidak terlepas daripada suasana internal di lingkungan koperasi itu sendiiri, figur daripada pengurus merupakan nakhoda bagi keberhasilan koperasi untuk mencapai tujuan. Suasana internal manajemen koperasi akan berpengaruh terhadap motivasi pengurus untuk bekerja dengan semangat yang tinggi dan tanpa pamrih. Budaya organisasi merupakan kebutuhan yang komplek yang harus memberikan suasana kenyamanan semua komponen penggerak koperasi sehingga inovasi akan begitu saja keluar dari setiap gerakan yang dilakukan pengurus.

**4.4. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Inovasi pengurus Koperasi se Bandung Raya**

Variabel Komitmen organisasi memberikan kontribusi pengaruh terbesar ketiga setelah budaya organisasi terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya, yaitu sebesar 9,12%. Sementara pengaruh tidak langsungnya yang melalui komunikasi organisasi (X1) 1,51%, melalui kompetensi pengurus (X2) 3,26%, melalui budaya organisai (X3) 2,32% sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel komitmen organisasi terhadap inovasi pengurus koperasi sebesar 16,22%. Artinya bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya.

Dominannya angka kontribusi variabel komitmen organisasi terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya tidak terlepas dari kondisi analisis deskiptif tentang komitmen organisasi yang berada pada rentang 3,25 – 3,65 dengan kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Dan indikator yang membentuk komitmen organisasi berada pada kriteria paling tinggi terutama pada pernyataan: Menciptakan perespektif jangka panjang secara progresif dan visioner dalam pencapaian tujuan koperasi. dengan nilai rata-rata sebesar 3.845 (Baik).

Mengandung arti bahwa komitmen organisasi di koperasi se Bandung Raya sudah berjalan dengan baik sehingga pengaruhnya terhadap keberadaan peningkatan inovasi pengurus koperasi termasuk terbesar ketiga setelah budaya organisasi yaitu sebesar 9,12%, dan sisanya sebesar 90,88% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dalam organisasi, dukungan berinovasi berpengaruh terhadap kinerja (Howell Avolio, 1993). Dukungan berinovasi akan lebih tinggi bila dilandasi komitmen organisasi yang kuat, baik pemimpin maupun bawahan. Untuk menghasilkan landasan dalam membangun iklim inovasi, kita membutuhkan kesiapan dan penyampaian pesanan secara konstan dan mendukung prospek inovator dalam menanggung risiko (Quinn, 1990). Mathieu dan Zajac (1990) menunjukkan bukti tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan sejumlah peran perilaku yang penting termasuk kinerja, absensi, kebiasaaan terlambat, turnover.

Demikian juga di organisasi koperasi se Bandung Raya, bagaimanapun juga komitmen organisasi pengurus koperasi merupakan faktor penting dalam menjelaskan perilaku yang tidak formal seperti imbalan atau hukuman yang diberikan oleh koperasi. Mc. Caul et, al (1985), menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi berbagai perilaku penting terhadap fungsi organisasi yang efektif. Pengurus koperasi se Bandung Raya yang commited terhadap organisasi kemungkinan berkeinginan tetap tinggal, melakukan usaha lebih keras, dan menunjukkan kinerja yang baik bagi kepentingan kesejahteraan anggota. Menurut hasil wawancara dengan expert judgement bahwa didalam pengelolaan koperasi perlunya komitmen bersama yang berasal dari komitmen peribadi untuk menjadikan koperasi lembaga yang dapat menolong diri sendiri (self help), dengan mengembangkat komitmen untuk mengembangkan partisipasi anggota melalui inovasi usaha/produk, inovasi layanan, inovasi marketing dan inovasi organisasi.

**4.5. Pengaruh Komunikasi organisasi, Kompetensi pengurus, Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi terhadap Inovasi pengurus di Koperasi se Bandung Raya**

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Komunikasi organisasi (X1), Kompetensi pengurus (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Komitmen organisasi (X4) dalam menentukan variasi Inovasi (Y) adalah sebesar 73,5%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Inovasi ditunjukan oleh nilai PyЄ = 0,265 atau sebesar 26,5%. Hal ini berarti bahwa masih terdapat variabel lainnya yang mempengaruhi inovasi selain variabel Komunikasi organisasi (X1), Kompetensi pengurus (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Komitmen organisasi (X4).

Dari data deskriptif diatas menunjukan bahwa berjalanya budaya inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor Komunikasi organisasi (X1), Kompetensi pengurus (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Komitmen organisasi (X4) dalam menentukan variasi Inovasi (Y) yaitu sebesar 73,5%. Faktor-faktor tersebut sangat besar pengaruhnya sehingga menjadi penentu maju dan tidaknya koperasi se Bandung Raya. Adapun sisa dari faktor yang berpengaruh tersebut tentusaja dipengaruhi oleh faktor lain, misalnya kepemimpinan, kewirakoperasian dll.

Rogers dalam academia.edu, (2016) merevisi kembali teorinya tentang keputusan inovasi yaitu: Knowledge (pengetahuan), Persuasion (persuasi), Decision (keputusan), Implementation (pelaksanaan), dan Confirmation (konfirmasi).

* Tahap pengetahuan.

Dalam tahap ini, seseorang belum memiliki informasi mengenai inovasi baru. Untuk itu informasi mengenai inovasi tersebut harus disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi yang ada, bisa melalui media elekt ronik, media cetak, maupun komunikasi interpersonal diantara masyarakat. Tahapan ini juga dipengaruhi oleh beberapa karakteristik dalam pengambilan keputusan, yaitu: (1). Karakteristik sosial-ekonomi, (2) Nilai-nilai pribadi dan (3) Pola komunikasi.

* Tahap persuasi.

Pada tahap ini individu tertarik pada inovasi dan aktif mencari informasi/detail mengenai inovasi. Tahap kedua ini terjadi lebih banyak dalam tingkat pemikiran calon pengguna. Inovasi yang dimaksud berkaitan dengan karakteristik inovasi itu sendiri, seperti: (1) Kelebihan inovasi, (2) Tingkat keserasian, (3) Kompleksitas, (4) Dapat dicoba dan (5) Dapat dilihat.

* Tahap pengambilan keputusan.

Pada tahap ini individu mengambil konsep inovasi dan menimbang keuntungan/kerugian dari menggunakan inovasi dan memutuskan apakah akan mengadopsi atau menolak inovasi.

* Tahap implementasi.

Pada tahap ini mempekerjakan individu untuk inovasi yang berbeda-beda tergantung pada situasi. Selama tahap ini individu menentukan kegunaan dari inovasi dan dapat mencari informasi lebih lanjut tentang itu.

* Tahap konfirmasi.

Setelah sebuah keputusan dibuat, seseorang kemudian akan mencari pembenaran atas keputusan mereka. Tidak menutup kemungkinan seseorang kemudian mengubah keputusan yang tadinya menolak jadi menerima inovasi setelah melakukan evaluasi.

**4.6. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pengurus Koperasi Se Bandung Raya**

Inovasi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja yaitu sebesar 81,1%, namun demikian masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja sebesar 18,9%. Dengan kata lain bahwa kinerja pengurus koperasi se Bandung Raya sangat dipengaruhi oleh inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya.

Telah disampaikan terdahulu pada hasil penelitian kinerja pengurus koperasi akan terdiri dari satu usaha koperasi, bagaimana pengurus koperasi bisa mengupayakan usaha koperasi dengan benar dan sehat sesuai dengan jatidiri koperasi, dua layanan anggota yaitu bagaimana pengurus koperasi dapat memberikan kenyamanan serta keamanan layanan bagi anggota sehingga anggota lebih partisipatip dan rasa memiliki koperasi lebih besar tiga kemitraan koperasi dimana pengurus terus berusaha menjalin kemitraan koperasi dengan pihak manapun untuk kepentingan kesejahteraan anggota.

Hal ini akan tercapai bila pengurus mempunyai pandangan-pandangan kedepan/visioner untuk membuat terobosan-terobosan baru/inovation apakah berbentuk produk, layanan, marketing ataupun layanan organisasi yang terus mengikuti perkembangan zaman.

lnovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk- bentuk baru organisasi perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi (Leonard, 1995). Inovasi dibedakan dengan kreativitas, dimana kreativitas merupakan pemikiran -pemikiran baru, sedangkan inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru tersebut atau mengalihkan gagasan-gagasan baru dimaksud bagi keberhasilan bisnis (Humphrey, 1997 dalam Gana 2003). Stata (1989) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan design dan manufaktur dari produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan. Lebih lanjut ia juga mengemukakan bahwa inovasi dalam hal produk maupun proses sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Damanpour (1996) membedakan inovasi teknis dan administratif (technical and administrative innovation). lnovasi teknis itu berkait dengan aktivitas - aktivitas kegiatan dasar yang berkaitan dengan produk / proses sedangkan inovasi administratif berkaitan dengan struktur organisasi dan proses administrasi dari sebuah organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh Han, et al (1998) yang mengemukakan bahwa inovasi tidak hanya terpaku pada masalah teknis, namun juga terkait dengan aspek administratif organisasi. Sebagaimana dikemukakan Drucker (2002), dalam bisnis, sebagian besar gagasan inovatif muncul lewat analisis metodologis peluang - peluang yang ada, baik yang terdapat didalam maupun diluar perusahaan. Peluang - peluang tersebut dapat berupa peristiwa-peristiwa yang tidak diharapkan (unexcpected occurrences), keganjilan dari berbagai rupa (incongruities of various kinds), kebutuhan proses (process needs), perubahan industri atau pasar (change in an industry or market), perubahan demografis (demographic change), perubahan presepsi (change in perception) dan adanya pengetahuan baru. Munculnya inovasi / produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Han, et al (1998) mengatakan bahwa inovasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Ketika hal tersebut diimplementasikan dalam kerangka organisasi koperasi se Bandung Raya tentunya berkaitan dengan pengurus koperasi yang harus terus mengembangkan ;

1. Inovasi produk, yaitu bagaimana pengurus koperasi bisa mengembangkan inovasi produk untuk kepentingan kemajuan koperasi, apakah dari hasil pemikiran sendiri ataupun kombinasi/mix dari pemikiran orang lain yang dimodifikasi oleh pengurus melalui pengurus, manajer atau staf lainnya.
2. Inovasi layanan, yaitu bagaimana pengurus bisa terus meningkatkan pelayanan terhadap anggota dengan memanfaatkan tekhnologi informasi, sehingga memberikan kenyamanan bagi anggota untuk tetap bergabung dengan koperasi dan memberikan partisipasi yang lebih meningkat dari waktu ke waktu.
3. Inovasi marketing, yaitu bagaimana pengurus bisa memberikan solusi maupun membuka pasar baru dengan menjalin kemitraan dengan pihak-pihak lain, sehingga apapun produk yang dihasilkan oleh anggota bisa diterima di pasar.
4. Inovasi organisasi, yaitu bagaimana pengurus dapat secara fleksibel mengembangkan inovasi organisasi bagi kemajuan koperasi sehingga berdampak terhadap kesejahteraan anggota tetapi tidak keluar dari jatidiri koperasi.
5. **Kesimpulan**
6. Variabel Komunikasi organisasi memberikan kontribusi yang paling rendah terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya. Hal ini berarti bahwa faktor komunikasi bukan merupakan aspek penentu inovasi, tetapi tetap berpengaruh khususnya bagi kelancaran komunikasi untuk pencapaian tujuan koperasi se Bandung Raya. Sejalan dengan pernyataan expert judgement Mustopa Jamaludin bahwa saat ini hubungan anggota dengan anggota, anggota dengan pengurus, pengurus dan staf/karyawan koperasi di koperasi se Bandung Raya sudah terjalin dengan baik. Mereka berangkat dari kepentingan masing-masing individu tetapi mempunyai tujuan bersama yang diikat oleh organisasi koperasi.
7. Variabel Kompetensi pengurus koperasi memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya Dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwa kompetensi pengurus koperasi merupakan faktor yang paling utama dalam membentuk inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya, hal ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa setiap pengurus harus memiliki pemahaman, pengetahuan, motivasi, sikap dan karakter yang baik mengenai koperasi. Variabel Budaya Organisasi memberikan kontribusi pengaruh terbesar kedua setelah kompetensi pengurus. Sesuai dengan pemahaman expert judgement bahwa ketidakberhasilan pengelolaan koperasi saat ini adalah akibat daripada salah urus, atau mis manajemen. Hal ini menurutnya diakibatkan pemahaman, pengetahuan, motivasi serta komitmen dari para pengurus koperasi yang sangat rendah menjadi pemicu ketidakberhasilan tersebut. Kompetensi pengurus koperasi menjadi sangat pokok menjadi persyaratan bagi peningkatan kinerja koperasi melalui berbagai inovasi pengurus.
8. Budaya organisasi merupakan aspek yang terpenting dalam membentuk inovasi pengurus di Koperasi se Bandung Raya. Dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang berpengaruh kedua setelah kompetensi pengurus dalam membentuk inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya, hal ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa setiap pengurus harus memiliki pemahaman, pengetahuan, motivasi, sikap dan karakter yang baik mengenai koperasi. Pendapat expert judgement bahwa inovasi pengurus koperasi se Bandung raya tidak terlepas daripada suasana internal di lingkungan koperasi itu sendiiri, figur daripada pengurus merupakan nakhoda bagi keberhasilan koperasi untuk mencapai tujuan. Suasana internal manajemen koperasi akan berpengaruh terhadap motivasi pengurus untuk bekerja dengan semangat yang tinggi dan tanpa pamrih. Budaya organisasi merupakan kebutuhan yang komplek yang harus memberikan suasana kenyamanan semua komponen penggerak koperasi sehingga inovasi akan begitu saja keluar dari setiap gerakan yang dilakukan pengurus.
9. Variabel Komitmen organisasi memberikan kontribusi pengaruh terbesar ketiga setelah budaya organisasi terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya. Artinya bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya. Sesuai pendapat expert judgement bahwa didalam pengelolaan koperasi perlunya komitmen bersama yang berasal dari komitmen peribadi untuk menjadikan koperasi lembaga yang dapat menolong diri sendiri (self help), dengan mengembangkat komitmen untuk mengembangkan partisipasi anggota melalui inovasi usaha/produk, inovasi layanan, inovasi marketing dan inovasi organisasi.
10. Secara simultan Komunikasi, Kompetensi, Budaya Organisasi dan Komitmen berpengaruh terhadap Inovasi di Koperasi se Bandung Raya. Variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang mempengaruhi inovasi adalah lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya. Tentu saja secara simultan komunikasi organisasi, komitmen pengurus, budaya organisasi dan komitmen organisasi sangat berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya.
11. Secara simultan pengaruh inovasi pengurus terhadap kinerja pengurus koperasi berpengaruh secara signifikan. Inovasi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, namun demikian masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja. Dengan kata lain bahwa kinerja pengurus koperasi se Bandung Raya sangat dipengaruhi oleh inovasi pengurus koperasi se Bandung Raya. Dan para expert juga sepakat bahwa variabel inovasi merupakan variabel intervening bagi variabel kinerja pengurus koperasi se Bandung Raya.

**REFERENSI**

Achmad, S. Ruky. 2003. Sumber Daya Manusia Berkualitas mengubah Visi menjadi Realitas. Edisi Pertama. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Allen, N. J. & Meyer. J. P. (1997), Commitment in The Workplace Theory Research and Application, Sage Publications, California.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya: Bandung

Armstrong. M. 2003. A handbook of Human resource Management Practice. Kogan Page Limited

Ariffin. Ramudi. (2016). Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jatidirinya. Institut Manajemen Koperasi Indonesi (IKOPIN).

Arifin Sitio dan Tamba Halomoan. 2001. Koperasi: Teori dan Praktik. Jakarta: Erlangga

Bacal, Robert. 2004. Performance Management. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Bambang Wahyudi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita.

Barry Cushway and Derek Lodge. 1993. Organisational Behaviour and Design, Perilaku dan Desain Organisasi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business School Press.

Benjamin O. Omolayo, Adedayo A. Oluwafemi. 2012. Influence of Workers’ Attitude towards Time and Work on Perceived Job Performance in Private and Public Sectors, Journal of Management and Strategy  
ISSN 1923-3965 (Print)    ISSN 1923-3973. Volume 3, No.3. 2012.

Blanchard, K.H. & Hershey, P. 1993. Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Blau, G, A. paul & N.S John, 1992, On Developing a general index of Commitment, Unpublished manuscript, Temple University.

Brown, L.A, 1981, Innovation Diffusion, London : Metuen.

Burns, J.M. (1978). Leadership. New York : Harper & Row.

Caldwell, David F ; Chatman, Jennifer A & O’ Reilly, Charless (1990), “Building Organizational Commitment” : A Multyfirm Study, Journal of occupational Psychology, 63, 243-261.

Cascio, Wayne F. 2002. Managing Human Resource; Produktivity, Quality of Work Life, Profits, Mc-Graw Hill International Edition, Management Series, Third edition, Singapore.

Cascio, Wayne F, 2005, Managing HR : Productivity, Quality of Worklife, Profit 7th edition, Singapore : McGraw-Hill Int. Editors.

Davis, Keith,dan Newstorm. 2005. Perilaku Dalam Organisasi, Jakarta: Erlangga.

Decenzo, David A., & S. P. Robbins.2005. Human Resources Management. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Dessler, Gary. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Jakarta: PT Index.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2008. Human Resource Management; Eleventh Edition, by Person Educational. Inc. Upper Saddle, New Jersey 07458.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1, Jakarta: Erlangga.

De Vito, Joseph A. 1997. Komunikasi Antar Manusia: Kuliah Dasar, Edisi Kelima. Jakarta: Professional Books.

Dharma, Surya. (2002). Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. Yogyakarta : Amara Books.

Diskumkm. Prov. Jabar. 2015. Kondisi Koperasi se Bandung Raya 2012-2014

Djoko Poerwanto.2006. Komunikasi Bisnis, Jakarta: Erlangga.

Effendy, Onong, Uchjana, 1992, Ilmu Komunikasi dan Praktek, Bandung, PT. Remadja Rosdakarya.

Effendy, Onong Uchyana. 2005. Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek, Bandung: Rosdakarya.

Finch, C.R, and Crunkilton, J.R, (1979), Curriculum Development in Vocational Education, Englewood, Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Flippo.B. Edwin. 1997. Manajemen Personalia, Alih bahasa Moch Mas’ud, Jakarta: Erlangga.

G. Kartasapoetra, dkk., A. 1991. Koperasi Indonesia yang Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Jakarta : Rineka Cipta.

Galbraith, Jay R, 1984, Designing the Innovating Organization, in Competitive Strategic Management, Lamb, Robert Boyden (Ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

Gibson, JL, et al. (1996), Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid I Edisi ke-8, Bina Rupa Aksara

Gordon. (1988). Pembelajaran Kompetensi. Jakarta : Rineka Cipta.

Griffin, Jill (2002). Alih Bahasa Dwi Kartini Yahya. 2002. Customer Loyalty How To Earnit, How To Keep It,Lexington Books. Singapore.

Griffin. 2004. Management, Alih Bahasa Gina Gania Edisi 2. Jakarta : Erlangga

Griffin, Ricky.W. 2000. Business, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.

---------------------, 2004. Manajemen, alih bahasa: Gina Gania, Jakarta: Erlangga.

Griffin, Ricky (2000). Management, Edisi 2. Jakarta : Erlangga

Griffin, Ricky W, Ronald J. Ebert (2006). Bisnis. Edisi Ke . Jakarta: Erlangga

Griffin, Ricky W dan Ronald J. Ebert. (2006). Alih Bahasa Rd. Soemanagara. Bisnis Edisi Ke 8. Jakarta: Erlangga.

Guest, D. (1987), Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies 24 (5): 503-521.

Hargie, Owen, David Dickson, and Dennis Tourish. 2004. Communication skills for effective management, Published by PALGRAVE MACMILLAN Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010 Companies and representatives throughout the world.

Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta

Hasibuan, Melayu. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Hofstede, Geerts. 1994. Cultures And Organizations: Software Of The Mind. London: Harper Collins Publishers

Howell, J.M., and Avolio, B.J. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. Journal of Applied Psychology, 78 (6): 680-694.

Ivancevich, John.M, Konopaske, Robert, dan Matteson, Michael T.2007. Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi 7 Jilid 1, Alih bahasa: Gina Gania, Jakarta:Erlangga.

Jackson, SE. & Schuler RS. 1990. Human Resources Planning: Challenges for Industrial / Organizational Psycologists, American Psychologist, 45:223-239.

Jerald Greenberg and Robert A. Baron. 2003. Behavior In Organization, (New Jersey: Prentice-Hall.

Katz, Robert L. 2002. Skills of an Effective Administration. Harvard Business Review.

Kementrian Koperasi dan UKM, 2015, Data Koperasi se-Indonesia. Tahun 2010-2014.

Kementrian Koperasi dan UKM, 2012, Data Performance Peringkat Koperasi Tahun 2007-2011

Kementrian Koperasi dan UKM, 2012, Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2010 – 2011, Jakarta

Klein, Katherine J. & Sorra, Joann Speer, 1996, The Chellenge of innovation implementation, Academy of Management Review, Vol.21, no. 4, 105-1080.

Kotler dan Amstrong, 2003, Dasar-Dasar Pemasaran, Edisi 9, alih bahasa oleh Drs. Jaka Wasana MSM. Jakarta, PT Indeks Kelompok Gramedia.

Kotter and Heskett (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.

Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo.2007. Organizational Behavior. 7th ed. McGraw-Hill Inc.New York.

Kusnadi. (2005). Pendidikan Keaksaraan. Folisofi, Strategi, Implementasi. Jakarta: Direktorat Pendidikan Masyarakat.

Kusnendi.2005. Analisis Jalur; Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS & LISREL 8, Badung: Jurusan Pendidikan Ekonomi,UPI.

Mathis dan Jackson. 2006. Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia,, Alih bahasa : Diana Anggelica, Jakarta: Salemba Empat.

Manoharan T.R., C.Muralidharan, dan S.G. Desmuhkh. 2009.Employee Performance Appraisal Using Data Envelopment Analysis: A Case Study Journal Research and Practice in Human Resource Management, Volume 17; Issue 1-June 2009).

Mc Ashan, HM, (1981), Competency Based Education and Behavioral Objectives Education Technology, Publicaion INC Eagle Wood cip, Newjersey 07632

Miftah Thoha, 2007, Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Miner, John B. 2005. Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership, M.E. Sharpe, Inc., 80 Business Park Drive, Armonk, New York 10504.

Moeheriono. 2009. Pengkuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor: Ghalia Indonesia.

Mulyasa, E. 2003. Manajemen Berbasis Kompetensi Dan Aplikasinya, Bandung: Rosdakarya.

Nazir. M. 2005. Metode Penelitian, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Paul Hersey and Kenneth H. Blancahrd, 1992. Management and Organizational Behavior (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

Peter A. Topping, .2002. Managerial Leadership; The McGraw-Hill Executive MBA Series, McGraw-Hill. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid

Purwanto, Djoko. 2006. Komunikasi Bisnis. Jakarta: Erlangga,

Quinn, Susan R., 1990, Supporting innovation in the work place, Supervision, February.

Raharso. S. 2004. “Competance–Based Organization: Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dengan Core Competence Organisasi”. Usahawan, No. 10 Th. XXXIII.pp. 29 – 44

Richard M. Steers 2002. Employee Training and Development, International Edition. McGraw – Hill, Inc

Ritchie, M. 2000. Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance. Southern Business Review. 1-13.

Robbins, S P. (2003). Perilaku organisasi. Jakarta : PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA

Robbins. S. P. & Timothy A. Judge. 2008. Organizational Behavior, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Robbins SP, dan Judge. 2007. Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat Hal 22.

Robbins, S.P. dan Mary coulter. 1996. Management, 8th Edition. By. Pearson Educational, NJ: Prentice Hall.

Rogers. E.M.1983. Diffusion of Innovation, Free Press, New York

Sarwono, Billy et.all.2008. 75 Tahun M Alwi Dahlan; Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia, Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.

Scott, S. G & Bruce, R. A. 1994. Determinants of Innovative behavior: A Path Model Of Individual Innovation in the Workplace. Academy of Management Journal.. 37 (3) 580-607. Diakses melalui EBSCO Publisher 22 Maret 2005.

Sondang P. Siagian. 2005. Fungsi-fungsi Manajerial; Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

Sekaran, U. 1992. Research Methods for Business 2 ed. John Willey & Soivns Inc.

Schein, E.H. 1990. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review winter.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_1991. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Fransisco.

Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi, Yogyakarta : Andi

Spencer, M. Kyle. 1993. Competence at Work Model Supervisor Performance. New York. Jhon Willey and Sons Inc.

Sugiyono, 2005, Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: Alfabeta.

Sumartono. (2003). Kecerdasan Komunikasi (Rahasia Hidup Sukses). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Suryana, Sumantri. (2001). Perilaku Organisasi. Bandung: Universitas Padjadjaran.

Sutermeister.R.A. (1976). People and Productivity (Third Edition) Mc.Grow Hill Book Company. New York. (page:1)

Tangkilisan, Hessel Nogi.S.Drs.M.Si.(2007). Manajemen Publik. Jakarta: PT.Grasindo.

Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 tentang Koperasi.

Usman, Husaini. (2006). Manajemen-teori, praktik dan riset pendidikan. Bumiaksara: Jakarta

Veithzal, Rivai. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Veithzal. Rivai. & Sagala, E.J. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untukPerusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Wayne, R. Pace Don F.Faules. 2001. Komunikasi Organisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Alih Bahasa : Deddy Mulyana, Bandung: Rosdakarya.

Wibowo, 2010, Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.

Winardi. (1990). Asas-Asas Manajemen. Bandung: Penerbit Mandar Maju

Wungu, Jiwo dan Hartanto Brotoharsojo. 2003. Tingkat Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit System. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.