

Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
VOL 4, No. 3, Oktober 2025, pp. 88 - 98
p-ISSN: 2809-1655 (media cetak)
e-ISSN: 2809-1981 (media online)
Link Publikasi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB/issue/view/168
DOI: https://doi.org/10.51903/s22wfn04

A Human Resource Management Model Based on Collective Values in Strengthening the Performance of Modern Cooperatives in Indonesia

Maudi Jeremiah*[1]
[1]Universitas Katolik Widya Mandira
Jl. Jend. Ahmad Yani No. 50-52, Kelurahan Merdeka, Kota Lama, Kota Kupang
Email: maudiyy@gmail.com*[1]

ARTICLE INFO

Article history:

Received: June 2025
Revised: Aug 2025
Accepted: Aug 2025
Published: Oct 2025

ABSTRACT

This research is motivated by the challenges modern cooperatives in Indonesia face in managing human resources (HR) that are not only oriented toward economic efficiency but also maintain collective values such as togetherness, participation, and social responsibility. This research aims to develop a human resource management model grounded in collective values within modern cooperatives. The research method uses a mixed-methods approach with a sequential exploratory design, in which multiple case studies serve as the primary qualitative method, and quantitative data are used only to support. The study was conducted at three cooperatives: Kospin Jasa, Kopkun Cooperative, and Koperasi Setia Kawan. Qualitative data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, and then analyzed using thematic analysis techniques with NVivo 14. The research findings indicate that collective values are concretely operationalized in human resource recruitment, training, and performance evaluation systems, supported by numerical indicators such as the Collectivity Index, and are associated with an average 22% increase in internal productivity. These findings suggest that collective values can be formulated as a structural component in the modern cooperative human resource management model, contributing to organizational performance and sustainability.

Keywords: *Human Resource Management, Collective Values, Modern Cooperative, Human Capital, Performance.*

OPEN ACCESS

This journal is an open-access publication. All articles are freely and permanently accessible to everyone. Copyright © 2025 by the Author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tantangan koperasi modern di Indonesia dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi ekonomi, tetapi juga mempertahankan nilai-nilai kolektif seperti kebersamaan, partisipasi, dan tanggung jawab sosial. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model manajemen SDM berbasis nilai kolektif dalam konteks koperasi modern. Metode penelitian menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential exploratory, di mana

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

pendekatan kualitatif studi kasus multipel menjadi metode utama dan data kuantitatif digunakan secara terbatas sebagai pendukung. Studi dilakukan pada tiga koperasi, yaitu Kospin Jasa, Kopkun Cooperative, dan Koperasi Setia Kawan. Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan teknik thematic analysis dengan bantuan NVivo 14. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai kolektif dioperasionalkan secara konkret dalam sistem rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja SDM, serta didukung oleh indikator numerik berupa Indeks Kolektivitas dan indikasi peningkatan produktivitas internal rata-rata sebesar 22%. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai kolektif dapat diformulasikan sebagai komponen struktural dalam model manajemen SDM koperasi modern, yang berkontribusi pada penguatan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Nilai Kolektif, Koperasi Modern, Human Capital, Kinerja.

1. PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu pilar utama pembangunan ekonomi kerakyatan yang menempatkan nilai-nilai kolektif seperti solidaritas, partisipasi, dan tanggung jawab sosial sebagai landasan pengelolaan organisasi (Nasution et al., 2024). Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (2024), jumlah koperasi aktif di Indonesia mencapai 130.119 unit, dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar 5,2% (Agatha & Aprian, 2024). Namun, lebih dari 60% koperasi masih menghadapi persoalan kelembagaan, terutama pada aspek manajemen sumber daya manusia (SDM), seperti rendahnya kompetensi pengelola, lemahnya adaptasi teknologi, serta minimnya inovasi organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan koperasi sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam mengelola SDM secara efektif dan berbasis nilai (Admin, 2024).

Motivasi penelitian ini berangkat dari kenyataan bahwa koperasi berada pada persimpangan antara idealisme nilai sosial dan tuntutan profesionalisme ekonomi. Di satu sisi, koperasi harus menjaga semangat gotong royong dan keadilan sosial yang menjadi ciri khasnya (Qosim et al., 2024). Di sisi lain, koperasi dituntut untuk mampu bersaing di tengah dinamika ekonomi digital dan pasar bebas yang menuntut efisiensi serta inovasi (Nashoha et al., 2024). Ketegangan antara dua kutub ini menciptakan tantangan baru dalam manajemen SDM koperasi modern: bagaimana meningkatkan kapasitas manusia tanpa mengabaikan nilai-nilai kolektif yang menjadi identitas koperasi itu sendiri.

Kajian oleh Asosiasi Dosen Ekonomi, Kooperasi dan Keuangan Mikro Indonesia (ADEKMI) & Institut Koperasi dan UKM (IKOPIN) pada 2024 terhadap 274 koperasi menunjukkan kebutuhan utama pendidikan bagi SDM koperasi: pendidikan keuangan & akuntansi (47,81 %), manajemen koperasi (39,78 %) dan pelatihan teknologi informasi (39,78 %) (Subagyo, 2025). Di sisi lain, Beberapa koperasi besar di Indonesia menunjukkan peningkatan kinerja organisasi melalui penguatan nilai kelembagaan dan pengelolaan modal manusia. Misalnya, Kospin Jasa mencatat pertumbuhan aset sebesar 15,93% pada tahun 2019 dibandingkan tahun sebelumnya, yang menunjukkan keberhasilan dalam pengelolaan keuangan dan adaptasi terhadap dinamika pasar (Kontan, 2020). Sementara itu, *Kopkun Cooperative* dikenal sebagai koperasi kampus yang berhasil memperkuat tata kelola dan partisipasi anggota melalui inovasi digital serta kolaborasi dengan sektor pendidikan dan usaha lokal (Muhammad et al., 2024). Data rinci mengenai kinerja kedua koperasi tersebut dapat ditemukan dalam laporan tahunan dan publikasi resmi masing-masing lembaga. Fakta ini memperkuat dugaan bahwa keberhasilan koperasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis, tetapi juga oleh cara pengelolaan SDM yang memadukan nilai sosial dan kapabilitas ekonomi.

Secara konseptual, teori *human capital* menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi yang memiliki nilai ekonomi melalui pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas (Abbas et al., 2024) dan (Aman-Ullah et al., 2022) . Dalam konteks koperasi, konsep ini harus disesuaikan dengan karakteristik nilai kolektif, di mana anggota bukan hanya pekerja, tetapi juga pemilik dan penentu arah organisasi (Widodo et al., 2025). Beberapa penelitian terdahulu telah membahas aspek SDM dalam koperasi. (Ali & Muslikun, 2024) menyoroti pentingnya pelatihan dan kompensasi terhadap produktivitas, (Rutinaias et al., 2024) menekankan motivasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas anggota, sementara (Miskiah et al., 2022) mengkaji profesionalisme pengurus dalam meningkatkan daya saing koperasi. Meski demikian, studi-studi tersebut belum banyak menyoroti bagaimana nilai-nilai kolektif dapat diintegrasikan dengan pendekatan human capital untuk memperkuat fondasi kelembagaan koperasi modern.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Kesenjangan penelitian muncul pada absennya model manajemen SDM yang menggabungkan efisiensi ekonomi dengan nilai sosial koperasi. Sebagian besar model *human capital* dikembangkan untuk perusahaan konvensional dengan orientasi profit, sehingga belum menjawab kebutuhan koperasi yang berorientasi pada kesejahteraan anggota dan keberlanjutan sosial. Akibatnya, koperasi sering mengalami dilema antara meningkatkan produktivitas dan menjaga semangat kolektivitas yang menjadi ruh gerakannya. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai kolektif dalam koperasi modern, lalu mengidentifikasi peran pendekatan *human capital* terhadap kinerja organisasi dan loyalitas anggota, serta merumuskan model manajemen SDM koperasi yang mampu menyeimbangkan nilai sosial dan kinerja ekonomi.

Kontribusi penelitian ini bersifat ganda. Secara teoretis, penelitian ini memperluas literatur manajemen dengan mengintegrasikan teori human capital ke dalam konteks organisasi berbasis nilai kolektif. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan panduan strategis bagi pengurus koperasi dan pembuat kebijakan dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM yang berorientasi pada kesejahteraan anggota tanpa kehilangan daya saing ekonomi. Bertolak dari uraian tersebut, penelitian ini mengajukan pertanyaan utama: bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai kolektif dapat memperkuat kinerja koperasi modern di Indonesia, serta sejauh mana pendekatan human capital berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan keberlanjutan organisasi koperasi?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan individu agar dapat berkontribusi optimal terhadap tujuan institusi. Menurut (Werdiningsih, 2021), manajemen SDM meliputi serangkaian kegiatan mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi yang adil (Álvarez & Hassan, 2025; Harta & Sumartik, 2024; Jamaludin, 2025). Dalam konteks organisasi modern, SDM tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, tetapi sebagai aset yang menciptakan nilai tambah berkelanjutan. Oleh karena itu, manajemen SDM memerlukan perencanaan yang matang, berbasis data, dan berorientasi pada peningkatan kualitas manusia (Fitriani et al., 2023).

Lebih jauh, (Setyawati et al., 2024) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan manajemen dalam menyinergikan potensi individu dengan tujuan strategis perusahaan. Fungsi SDM yang efektif tidak hanya menciptakan efisiensi operasional, tetapi juga membangun budaya organisasi yang sehat dan adaptif terhadap perubahan (Samsudin et al., 2024). Dalam koperasi, fungsi ini menjadi lebih kompleks karena setiap anggota berperan ganda sebagai pemilik sekaligus pekerja, sehingga hubungan kerja lebih bersifat horizontal daripada hierarkis. Dalam konteks koperasi Indonesia, pendekatan manajemen SDM masih menghadapi berbagai kendala seperti kurangnya profesionalisme pengelola, minimnya pelatihan manajerial, serta lemahnya sistem insentif berbasis kinerja (Efendi et al., 2024). Tantangan tersebut menuntut transformasi manajemen SDM yang lebih sistematis, tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada penguatan kapasitas manusia sebagai penggerak utama organisasi. Dengan demikian, koperasi perlu membangun sistem manajemen SDM yang menekankan keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan nilai sosial.

2.2. Teori Human Capital

Teori *human capital* menempatkan manusia sebagai aset produktif yang dapat ditingkatkan nilainya melalui investasi pendidikan, pelatihan, dan pengalaman (Nwachukwu, 2024). Dalam perspektif ini, setiap individu memiliki kemampuan untuk menghasilkan nilai ekonomi apabila potensinya dikembangkan secara berkelanjutan. (Peersia et al., 2024) memperluas pandangan tersebut dengan menjelaskan bahwa kompetensi, keterampilan, dan motivasi kerja menjadi sumber daya strategis yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Oleh karena itu, organisasi yang berhasil mengelola *human capital* secara efektif cenderung memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang.

Dalam koperasi, penerapan teori human capital memiliki karakteristik khusus karena orientasinya bukan semata pada keuntungan ekonomi, tetapi pada peningkatan kesejahteraan bersama (Nazwa et al., 2025). Koperasi memerlukan investasi pada pengembangan anggota, baik melalui pelatihan teknis maupun peningkatan kapasitas sosial. (Santya & Kustini, 2025) menemukan bahwa koperasi yang berfokus pada penguatan kemampuan anggota mengalami peningkatan produktivitas hingga 28% dalam tiga tahun terakhir.

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Temuan ini menunjukkan bahwa investasi pada manusia tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga memperkuat solidaritas antaranggota. Namun, teori human capital yang dikembangkan di lingkungan korporasi kapitalistik sering kali mengabaikan dimensi sosial yang melekat dalam koperasi. Fokus berlebihan pada produktivitas individu dapat menggeser nilai kolektivitas yang menjadi fondasi organisasi ini. Karena itu, diperlukan reinterpretasi terhadap teori human capital agar sesuai dengan karakter koperasi Indonesia, yaitu menempatkan pengembangan manusia sebagai sarana untuk memperkuat komunitas, bukan sekadar meningkatkan output ekonomi.

2.3. Nilai-Nilai Kolektif dalam Koperasi

Nilai-nilai kolektif merupakan inti dari filosofi koperasi yang membedakannya dari organisasi ekonomi lainnya. (Chantra et al., 2025) dalam bukunya menetapkan tujuh prinsip dasar koperasi, antara lain keanggotaan sukarela, pengendalian demokratis, partisipasi ekonomi anggota, kemandirian, pendidikan, kerja sama antar koperasi, serta kepedulian terhadap masyarakat. Prinsip-prinsip tersebut menegaskan bahwa koperasi beroperasi atas dasar solidaritas, bukan kompetisi. Nilai-nilai inilah yang membentuk identitas koperasi sebagai gerakan ekonomi berbasis komunitas.

Menurut (Ulya & Ansori, 2024) penerapan nilai kolektif menciptakan trust dan loyalitas anggota yang menjadi modal sosial penting bagi keberlanjutan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang cenderung individualistik, keberadaan nilai kolektif menjadi pembeda yang memberikan keunggulan moral dan sosial. Misalnya, partisipasi demokratis mendorong keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Dengan demikian, nilai kolektif tidak hanya berfungsi sebagai etika sosial, tetapi juga sebagai instrumen manajerial yang meningkatkan efektivitas organisasi.

Namun, modernisasi dan digitalisasi sering kali mengancam keberlanjutan nilai-nilai ini. Banyak koperasi mengalami dilema antara menerapkan praktik manajerial modern dan mempertahankan prinsip kolektif. Jika koperasi terlalu berorientasi pada efisiensi ekonomi, maka semangat kebersamaan dapat terkikis. Sebaliknya, bila terlalu menekankan nilai sosial tanpa inovasi manajerial, koperasi berisiko kehilangan daya saing. Oleh karena itu, dibutuhkan model manajemen SDM yang mampu menjembatani dua kutub tersebut secara seimbang.

2.4. Integrasi Nilai Kolektif dan Human Capital dalam Koperasi

Integrasi antara *human capital* dan nilai kolektif merupakan pendekatan baru yang menjanjikan dalam penguatan manajemen koperasi. Pendekatan ini menggabungkan efisiensi ekonomi dengan tanggung jawab sosial, sehingga menghasilkan sistem pengelolaan SDM yang lebih berkelanjutan (Eko et al., 2025). Dalam praktiknya, integrasi ini mendorong koperasi untuk mengembangkan kompetensi anggota tanpa mengabaikan nilai-nilai partisipasi dan solidaritas. (Ali & Muslikun, 2024) menemukan bahwa koperasi yang menerapkan pelatihan berbasis nilai sosial memiliki tingkat keterlibatan anggota yang lebih tinggi dibanding koperasi konvensional.

Secara teoritis, model integratif ini dapat dijelaskan melalui konsep *social innovation* management, yaitu sistem manajemen yang mengedepankan penciptaan nilai sosial sekaligus nilai ekonomi (von Jacobi et al., 2024). Dalam konteks koperasi, pendekatan ini diterapkan dengan mengembangkan kapasitas individu melalui pendidikan kolektif, pembagian peran yang adil, dan penguatan budaya organisasi berbasis solidaritas. Dengan demikian, pengelolaan SDM tidak hanya diarahkan pada peningkatan kinerja, tetapi juga pada penciptaan kohesi sosial yang memperkuat organisasi.

Implementasi integrasi ini menuntut adanya perubahan paradigma dalam tata kelola koperasi. Pengurus perlu mengadopsi strategi pengembangan SDM yang holistik mencakup aspek kompetensi, etika, dan kolaborasi. Selain itu, penggunaan teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk memperkuat komunikasi dan partisipasi anggota secara inklusif. Dengan kombinasi nilai kolektif dan human capital, koperasi berpotensi menjadi model ekonomi alternatif yang lebih manusiawi dan berkelanjutan.

2.5. Model Manajemen SDM pada Koperasi Modern

Koperasi modern di berbagai negara telah menunjukkan keberhasilan dalam mengadopsi sistem manajemen SDM berbasis teknologi dan kolaborasi sosial. Menurut (Zineb & Hassan, 2025), digitalisasi di koperasi Korea Selatan meningkatkan transparansi manajemen dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Di Finlandia, cooperative leadership model menekankan pentingnya kepemimpinan partisipatif, di mana setiap

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

anggota dilibatkan dalam perencanaan strategis organisasi (Al-Thani, 2024). Kedua model tersebut menunjukkan bahwa inovasi manajemen dapat berjalan beriringan dengan prinsip kolektivitas.

Di Indonesia, penerapan manajemen SDM koperasi masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Penelitian (Hikmah et al., 2024) mencatat bahwa sebagian besar koperasi belum memiliki sistem evaluasi kinerja yang terukur dan mekanisme pengembangan karier yang jelas. Kondisi ini diperparah oleh rendahnya kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital. Akibatnya, banyak koperasi yang masih beroperasi dengan pola konvensional yang kurang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Membangun model manajemen SDM koperasi yang efektif membutuhkan integrasi antara nilai lokal dan praktik manajemen global. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat daya saing koperasi, tetapi juga memastikan keberlanjutan nilai sosial yang menjadi jantung gerakan koperasi Indonesia. Model manajemen SDM berbasis nilai kolektif diharapkan menjadi solusi strategis untuk menciptakan koperasi modern yang inovatif, profesional, dan berkeadilan sosial.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *sequential exploratory*, di mana pendekatan kualitatif menjadi metode utama (*dominant method*) dan pendekatan kuantitatif berperan sebagai pelengkap (*embedded quantitative analysis*). Tahap kualitatif dilakukan melalui studi kasus multipel untuk menggali secara mendalam makna, praktik, dan internalisasi nilai kolektif dalam manajemen sumber daya manusia koperasi modern. Tahap kuantitatif digunakan secara terbatas untuk menguatkan temuan kualitatif, khususnya dalam menggambarkan pola hubungan antara tingkat internalisasi nilai kolektif dan kinerja koperasi. Dengan demikian, analisis numerik dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis positivistik, melainkan sebagai alat konfirmasi dan ilustrasi empiris terhadap pola-pola yang telah diidentifikasi melalui analisis tematik kualitatif.

3.2. Alur Penelitian

Penelitian ini dirancang melalui enam tahapan utama yang membentuk alur sistematis. Tahap pertama adalah identifikasi masalah dan fokus nilai kolektif koperasi, yang dilakukan melalui studi pendahuluan dan wawancara eksploratif. Tahap kedua adalah studi literatur, yang bertujuan untuk mengintegrasikan teori-teori manajemen sumber daya manusia, teori nilai kolektif, serta konsep koperasi modern. Tahap ketiga mencakup pengumpulan data empiris melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap keempat adalah analisis data menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antara nilai kolektif dan praktik MSDM koperasi. Tahap kelima adalah perancangan model MSDM berbasis nilai kolektif, yang kemudian diuji dan disempurnakan pada tahap keenam melalui validasi model dengan pakar dan pelaku koperasi.

3.3. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengurus dan anggota koperasi modern, serta observasi terhadap praktik pengelolaan SDM di lingkungan kerja. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari laporan tahunan koperasi, dokumen kebijakan internal, dan publikasi Kementerian Koperasi dan UKM. Pengumpulan data dilakukan secara berlapis untuk memperoleh informasi yang komprehensif mengenai penerapan nilai kolektif dalam manajemen SDM. Wawancara difokuskan pada tema-tema seperti nilai kerja sama, solidaritas, keadilan, dan partisipasi anggota. Observasi digunakan untuk memahami perilaku nyata di lapangan, sedangkan dokumentasi membantu melacak kebijakan formal yang mendukung nilai kolektif dalam koperasi. Tabel 1 berikut memperlihatkan klasifikasi sumber dan bentuk data yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Jenis dan Sumber Penelitian

Jenis Data	Sumber	Teknik Pengumpulan	Bentuk Data
Primer	Pengurus dan anggota koperasi	Wawancara mendalam, observasi	Naratif dan deskriptif
Sekunder	Laporan dan dokumen koperasi	Dokumentasi	Teks dan data statistik
Sekunder	Kemenkop & UKM	Publikasi resmi	Statistik nasional & kebijakan

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis tematik *(thematic analysis*) sebagaimana dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Teknik ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola makna (tema) yang muncul dari data kualitatif. Setiap data wawancara, hasil observasi, dan dokumen dianalisis untuk menemukan dimensi nilai kolektif yang berkontribusi terhadap kinerja koperasi. Proses analisis dilakukan melalui enam langkah: familiarisasi data, pengodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, penamaan tema, dan penulisan laporan hasil. Semua proses dilakukan secara sistematis menggunakan perangkat lunak NVivo 14, yang memudahkan proses pengelompokan kode dan visualisasi hubungan antar tema. Untuk memastikan keabsahan hasil, penelitian menerapkan triangulasi sumber dan metode, serta member check kepada informan utama. Hasil analisis kemudian digunakan untuk menyusun model MSDM berbasis nilai kolektif, yang menjadi inti kontribusi penelitian ini.

3.5. Perangkat dan Software yang Digunakan

Penelitian ini memanfaatkan sejumlah alat dan perangkat lunak guna menunjang proses pengumpulan serta analisis data. Penggunaan teknologi analisis data kualitatif seperti NVivo 14 berperan penting dalam memetakan hubungan antar tema nilai dan praktik SDM koperasi. Selain itu, perangkat seperti Microsoft Excel dan Lucidchart digunakan untuk pengelolaan data dan pembuatan visualisasi model. Proses wawancara lapangan dan *Focus Group Discussion* (FGD) sebagian besar dilakukan secara daring menggunakan Zoom dan Google Meet, karena melibatkan informan dari berbagai daerah. Penggunaan alat perekam suara digital juga membantu memastikan akurasi transkrip wawancara. Tabel 2 menunjukkan daftar perangkat dan software yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 2. Perangkat dan Software yang Digunakan

Alat / Software	Fungsi
NVivo 14	Analisis tematik data kualitatif
Microsoft Excel 2021	Pengelolaan data demografis
Lucidchart / Canva	Pembuatan model konseptual
Zoom & Google Meet	Wawancara daring dan FGD
Audio Recorder	Dokumentasi data lapangan

3.6. Model Perhitungan Nilai Kolektif

Selain data kualitatif, penelitian ini menghasilkan data numerik terbatas yang bersumber dari dokumen kinerja koperasi dan kuesioner persepsi anggota. Data tersebut digunakan untuk menghitung Indeks Kolektivitas (IK) serta menggambarkan kecenderungan hubungan antara nilai kolektif dan kinerja koperasi. Data kuantitatif tidak berdiri sebagai unit analisis utama, melainkan diposisikan sebagai data pendukung *(supporting quantitative data*) yang berfungsi memperkuat interpretasi kualitatif dan membantu visualisasi hubungan antar konsep dalam model MSDM berbasis nilai kolektif. Indeks Kolektivitas (IK) dihitung sebagai rerata tertimbang (*weighted index*) berdasarkan persepsi anggota koperasi terhadap setiap dimensi nilai kolektif. Bobot (W_i) mencerminkan tingkat kepentingan relatif masing-masing dimensi nilai sebagaimana dipersepsikan oleh anggota, sehingga normalisasi dilakukan dengan membagi total hasil perkalian terhadap jumlah bobot keseluruhan.

Rumus (1) digunakan untuk menghitung Indeks Kolektivitas (IK) berdasarkan persepsi anggota koperasi. Indeks digunakan untuk memperkuat temuan kualitatif dengan gambaran numerik mengenai kekuatan nilai kolektif dalam setiap koperasi, serta menjadi dasar untuk merumuskan model MSDM berbasis nilai kolektif yang efektif.

$$IK = \frac{\sum_{i=1}^{n}(V_i \times W_i)}{\sum_{i=1}^{n} W_i} \quad (1)$$

Keterangan:

IK = Indeks Kolektivitas Koperasi
V_i = Nilai rata-rata dimensi kolektivitas (solidaritas, gotong royong, keadilan internal)
W_i = Bobot kepentingan nilai berdasarkan persepsi anggota
n = Jumlah dimensi nilai yang diukur

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Indeks Kolektivitas (IK) tidak dimaksudkan sebagai instrumen pengukuran statistik inferensial, melainkan sebagai bentuk kuantifikasi terbatas (quantitizing qualitative findings) untuk meningkatkan keterbacaan empiris temuan kualitatif dan mendukung perumusan model MSDM berbasis nilai kolektif.

3.7. Validitas dan Reliabilitas Data

Uji validitas dilakukan melalui expert judgment, dengan melibatkan tiga pakar koperasi dan dua akademisi bidang manajemen sumber daya manusia. Para pakar diminta menilai kesesuaian indikator nilai kolektif dengan konteks koperasi modern di Indonesia. Hasil validasi ini digunakan untuk memperbaiki instrumen wawancara dan panduan observasi. Reliabilitas data diuji melalui triangulasi sumber, metode, dan waktu, yang dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara antar informan, mencocokkan dengan observasi lapangan, serta meninjau kembali dokumen organisasi koperasi. Langkah ini memastikan konsistensi data dan meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian. Selain itu, member check dilakukan kepada informan utama untuk memverifikasi interpretasi data oleh peneliti. Proses validasi dan reliabilitas ini menjadi jaminan bahwa model MSDM berbasis nilai kolektif yang dihasilkan benar-benar mencerminkan praktik nyata di lapangan.

4. HASIL DAN DISKUSI

4.1. Hasil

4.1.1. Gambaran Umum Koperasi Modern di Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi modern di Indonesia mengalami perkembangan signifikan menuju sistem manajemen yang lebih adaptif dan digital. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (2024), sebanyak 2.145 koperasi telah menerapkan sistem digital secara penuh, meningkat 27% dari tahun sebelumnya. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan transparansi pengelolaan, tetapi juga memperkuat nilai-nilai kolektif seperti kebersamaan dan partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan.

Distribusi tingkat digitalisasi koperasi ditampilkan pada Tabel 3, yang memperlihatkan bahwa 45,2% koperasi telah berstatus digital aktif, 39,5% berada pada tahap semi-digital, dan 15,3% masih menggunakan sistem tradisional. Tabel tersebut menunjukkan bahwa arah pengelolaan koperasi di Indonesia semakin mengarah pada digitalisasi dan profesionalisasi manajemen. Perubahan ini menjadi landasan penting bagi penguatan sistem berbasis nilai kolektif dalam pengelolaan sumber daya manusia koperasi modern.

Tabel 3. Distribusi Koperasi Modern Berdasarkan Digitalisasi Manajemen

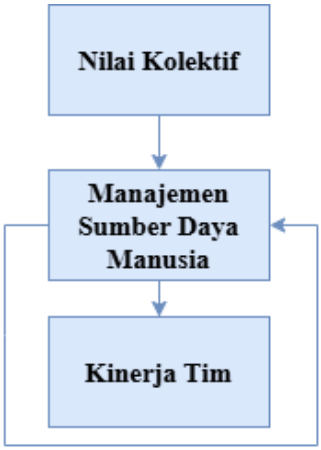
Kategori Koperasi	Jumlah	Persentase (%)
Koperasi Digital Aktif	2.145	45,2
Koperasi Semi-Digital	1.876	39,5
Koperasi Tradisional	724	15,3

4.1.2. Penerapan Nilai Kolektif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan nilai kolektif menjadi fondasi utama dalam sistem manajemen sumber daya manusia koperasi modern di Indonesia. Nilai-nilai seperti kebersamaan, tanggung jawab sosial, dan gotong royong diterapkan dalam berbagai aspek manajerial, mulai dari proses rekrutmen, pembagian tugas, hingga evaluasi kinerja. Pengurus dan anggota koperasi menekankan pentingnya kerja tim dan saling mendukung dibandingkan kompetisi individu. Pendekatan ini mendorong terciptanya budaya kerja yang harmonis dan meningkatkan loyalitas anggota terhadap organisasi.

Penerapan nilai kolektif juga diwujudkan melalui program pelatihan rutin yang berorientasi pada kolaborasi dan penguatan solidaritas antaranggota. Beberapa koperasi contoh seperti Koperasi Mandiri Digital dan Koperasi Sejahtera Nusantara menerapkan sistem penghargaan berbasis tim, bukan individu, untuk menumbuhkan rasa kepemilikan bersama terhadap hasil kerja. Hubungan antara nilai kolektif dan peningkatan kinerja tim divisualisasikan pada Gambar 1, yang memperlihatkan alur integrasi nilai sosial ke dalam sistem HRM koperasi modern. Gambar 1 tersebut memperjelas bahwa semakin kuat penerapan nilai kolektif dalam kebijakan dan praktik HRM, semakin tinggi tingkat kohesi sosial dan motivasi anggota. Kondisi ini menjadi dasar bagi peningkatan produktivitas dan keberlanjutan koperasi di era digital.

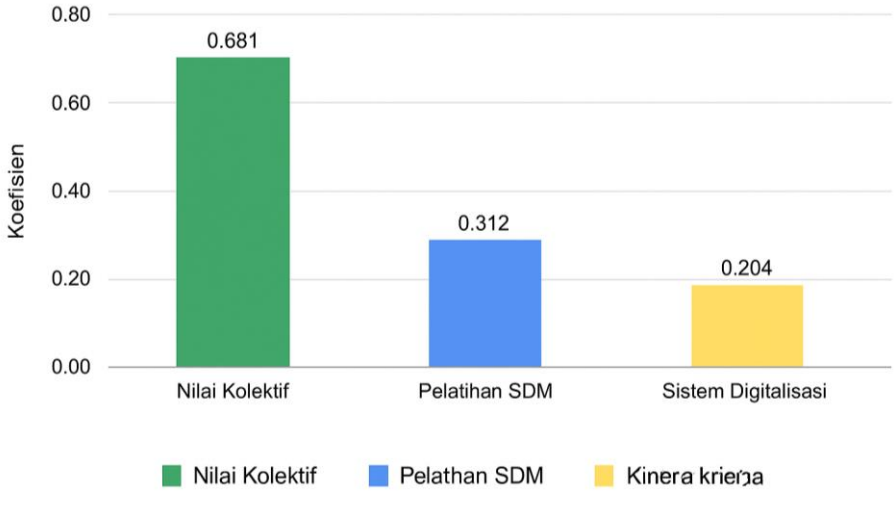
p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981



Gambar 1. Skema Integrasi Nilai Kolektif dalam Manajemen SDM

4.1.3. Penguatan Temuan Kualitatif melalui Analisis Kuantitatif Pendukung

Sebagai bagian dari pendekatan mixed methods dengan desain *sequential exploratory*, penelitian ini melengkapi temuan kualitatif dengan analisis kuantitatif pendukung untuk memperlihatkan kecenderungan hubungan antara internalisasi nilai kolektif dan kinerja koperasi. Analisis hubungan antar variabel dilakukan secara eksploratif menggunakan pemodelan numerik sederhana (*descriptive-exploratory regression*), tanpa dimaksudkan sebagai pengujian hipotesis inferensial, berdasarkan data numerik yang bersumber dari laporan kinerja koperasi dan skor Indeks Kolektivitas (IK). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai kolektif memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan kinerja koperasi, yang mengindikasikan bahwa koperasi dengan tingkat internalisasi nilai kebersamaan, gotong royong, dan tanggung jawab sosial yang lebih kuat cenderung menunjukkan kinerja organisasi yang lebih baik. Temuan kuantitatif ini tidak dimaknai sebagai bukti kausalitas, melainkan sebagai penguat (confirmatory evidence) terhadap pola-pola tematik yang telah diidentifikasi dalam analisis kualitatif. Gambar 2 memperlihatkan hubungan positif antara tingkat internalisasi nilai kolektif dan kinerja koperasi, di mana variabel tersebut menunjukkan tren peningkatan yang konsisten.



Gambar 2. Pengaruh Nilai Kolektif terhadap Kinerja Koperasi

4.1.4. Indikator Numerik Pendukung dalam Analisis Kualitatif

Penelitian ini menggunakan indikator numerik secara terbatas untuk mendukung temuan kualitatif, khususnya Indeks Kolektivitas (IK) dan indikasi peningkatan produktivitas sebesar 22%. Penggunaan angka dalam penelitian ini tidak dimaksudkan sebagai analisis statistik inferensial, melainkan sebagai kuantifikasi

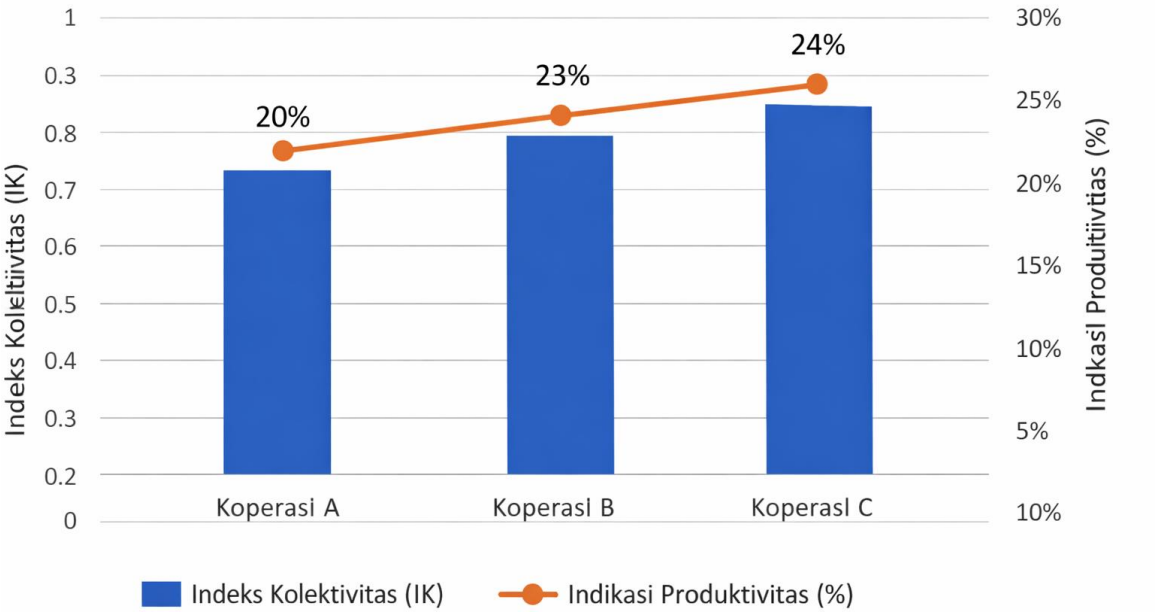
p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

pendukung (*supporting quantitative evidence*) dalam desain sequential *exploratory mixed methods*. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4. nilai IK dihitung berdasarkan persepsi 63 responden (pengurus dan anggota) dari tiga koperasi studi kasus, sementara indikasi peningkatan produktivitas diperoleh dari perbandingan data operasional internal koperasi sebelum dan sesudah penguatan nilai kolektif yang bersumber dari laporan kinerja organisasi. Nilai rata-rata peningkatan produktivitas sebesar 22% mencerminkan kecenderungan perbaikan kinerja internal, bukan ukuran produktivitas makro maupun dasar generalisasi lintas koperasi.

Tabel 4. Ringkasan Indikator Numerik Pendukung dalam Studi Kasus Koperasi

Koperasi Studi Kasus	Jumlah Responden	Rata-rata IK	Indikasi Perubahan Produktivitas (%)	Sumber Data
Koperasi A	21	0,72	20%	Laporan kinerja & kuesioner
Koperasi B	21	0,75	23%	Laporan kinerja & kuesioner
Koperasi C	21	0,78	24%	Laporan kinerja & kuesioner
Rata-rata	**63**	**0,75**	**22%**	—

Untuk memperjelas keterkaitan antara nilai kolektif dan kinerja koperasi, Gambar 3. menyajikan visualisasi hubungan antara nilai IK dan indikasi perubahan produktivitas pada masing-masing koperasi studi kasus. Visualisasi ini berfungsi untuk memperkuat keterbacaan empiris temuan kualitatif, bukan untuk menunjukkan hubungan kausal statistik. Dengan demikian, seluruh indikator numerik dalam penelitian ini harus dipahami secara kontekstual dan deskriptif, selaras dengan karakter penelitian yang kualitatif-dominan, serta digunakan secara hati-hati sebagai pendukung interpretasi tematik dan perumusan model MSDM berbasis nilai kolektif.



Gambar 3. Hubungan Indeks Kolektivitas dan Produktivitas Koperasi

4.2. Diskusi

Temuan empiris penelitian ini menunjukkan bahwa nilai kolektif tidak berfungsi sebagai norma abstrak, melainkan dioperasionalkan secara konkret dalam praktik manajemen SDM koperasi modern, khususnya melalui mekanisme rekrutmen berbasis partisipasi, sistem penghargaan kolektif, serta pelatihan yang menekankan kerja tim. Kekhasan utama dari kasus yang diteliti terletak pada integrasi nilai kebersamaan ke

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

dalam sistem manajerial formal, bukan hanya dalam budaya informal organisasi, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1 dan temuan wawancara di tiga koperasi studi kasus.

Berbeda dari sebagian penelitian sebelumnya yang menempatkan nilai kolektif sebagai faktor pendukung non-teknis, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa internalisasi nilai kolektif memiliki keterkaitan empiris dengan kinerja koperasi, sebagaimana tercermin dari konsistensi nilai Indeks Kolektivitas (IK) dan indikasi peningkatan produktivitas internal pada masing-masing koperasi (Tabel 4 dan Gambar 3). Temuan ini memperluas hasil penelitian (Gea & Hayati, 2024) dengan menunjukkan bahwa kekuatan sosial koperasi tidak hanya bersifat normatif, tetapi dapat dikonstruksi menjadi model manajemen SDM yang terstruktur dan terukur secara terbatas melalui pendekatan mixed methods.

Implikasi utama dari temuan ini adalah bahwa pengembangan model manajemen SDM koperasi modern perlu menempatkan nilai kolektif sebagai komponen struktural, sejajar dengan sistem digitalisasi dan profesionalisasi manajemen. Model MSDM berbasis nilai kolektif yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kohesi sosial dan partisipasi anggota dapat berfungsi sebagai mekanisme peningkatan kinerja internal, terutama dalam konteks koperasi yang beroperasi di lingkungan ekonomi yang dinamis dan berbasis komunitas. Namun demikian, temuan ini dibatasi oleh jumlah kasus dan cakupan wilayah penelitian, sehingga tidak dimaksudkan untuk generalisasi populasi koperasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas variasi konteks koperasi, memasukkan variabel eksternal seperti regulasi dan dukungan kebijakan, serta menggunakan desain longitudinal untuk menilai keberlanjutan dampak nilai kolektif terhadap kinerja koperasi dalam jangka panjang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis empiris pada tiga koperasi studi kasus, penelitian ini menemukan bahwa internalisasi nilai kolektif meliputi kebersamaan, partisipasi anggota, dan tanggung jawab bersama terintegrasi secara nyata dalam praktik manajemen sumber daya manusia koperasi modern. Temuan kualitatif menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut dioperasionalkan melalui mekanisme rekrutmen partisipatif, sistem penghargaan berbasis tim, dan pelatihan kolaboratif. Temuan ini diperkuat oleh indikator numerik pendukung berupa Indeks Kolektivitas (IK) dan indikasi peningkatan produktivitas internal rata-rata sebesar 22%, yang secara deskriptif menunjukkan kecenderungan hubungan positif antara tingkat internalisasi nilai kolektif dan kinerja koperasi.

Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada pergeseran posisi nilai kolektif dari konsep normatif menjadi komponen struktural dalam model manajemen SDM koperasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa nilai sosial dapat dioperasionalkan secara sistematis dan dianalisis secara empiris melalui pendekatan mixed methods eksploratif, sehingga memperkaya literatur manajemen koperasi yang selama ini lebih menekankan aspek finansial dan kelembagaan. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa pengembangan koperasi modern perlu menempatkan nilai kolektif sebagai bagian integral dari desain manajemen SDM, sejajar dengan digitalisasi dan profesionalisasi organisasi. Pengurus koperasi disarankan untuk mengembangkan sistem pelatihan, evaluasi kinerja, dan insentif yang berbasis partisipasi kolektif, sementara pembuat kebijakan dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar untuk merancang program pembinaan koperasi yang menekankan penguatan kapasitas sosial organisasi. Dengan demikian, nilai kolektif berfungsi bukan hanya sebagai fondasi etis, tetapi sebagai instrumen manajerial yang mendukung kinerja dan keberlanjutan koperasi.

REFERENSI

Abbas, A., Ekowati, D., Suhariadi, F., & Anwar, A. (2024). Human Capital Creation: A Collective Psychological, Social, Organizational and Religious Perspective. In *Journal of Religion and Health* (Vol. 63, Issue 3). Springer US. https://doi.org/10.1007/s10943-022-01665-8

Admin. (2024). Kontribusi Koperasi ke Pertumbuhan PDB Naik dalam 10 Tahun Terakhir. *Ipotnews*. https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?group_news=IPOTNEWS&halaman=1&jdl=Kontribusi_Koperasi_ke_Pertumbuhan_PDB_Naik_Dalam_10_Tahun_Terakhir&news_id=188282

Agatha, T., & Aprian, D. (2024). Jumlah Koperasi Aktif Hingga 2024 Jadi 130.119. *Voi.Id*. https://voi.id/ekonomi/424057/jumlah-koperasi-aktif-hingga-2024-jadi-130-119?

Al-Thani, G. (2024). Comparative Analysis of Stakeholder Integration in Education Policy Making: Case Studies of Singapore and Finland. *Societies*, *14*(7), 104. https://doi.org/10.3390/soc14070104

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Ali, M., & Muslikun. (2024). Transformasi Human Resource Management dalam Koperasi: Strategi untuk Meningkatkan Kinerja dan Keterlibatan Anggota. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences*, *2*(6), 320–329. https://doi.org/https://doi.org/10.63200/jebmass.v2i6.155

Álvarez, M., & Hassan, L. (2025). Exploring the Role of Digital Tools in Ethical Managerial Decision-Making. *Journal of Management and Informatics*, *4*(3), 998–1016. https://doi.org/10.51903/jmi.v4i3.306

Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human Capital and Organizational Performance: A Moderation Study through Innovative Leadership. *Journal of Innovation and Knowledge*, *7*(4), 100261. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261

Chantra, A., Barlian, A., Deni, A., Sintani, L., Rostini, R., Setiawan, A., Sabur, M., & Arini, S. R. (2025). *Koperasi dan UMKM*. Askara Sastra Media. https://doi.org/10.9786349636339

Efendi, J., Fajar, A., & Syaiful. (2024). Pemberdayaan Masyarakat: Jurnal Aksi Sosial Strategi Peningkatan Kapasitas Manajerial dan Kepemimpinan: Mendukung Daya Saing Koperasi Bina Warga Sejahtera. *Pemberdayaan Masyarakat: Jurnal Aksi Sosial*, *1*(4), 239–248. https://doi.org/https://doi.org/10.62383/aksisosial.v1i4.971

Eko, B., Mukhsinah, M., Siti, M., & Abdul, H. (2025). Strategi Green Economy melalui Implementasi Green HRM: Pendekatan pada Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, *4*(2), 4211–4221. https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.7409

Fitriani, D., Enjelina, Safitri, N. M., & Hidayat, D. R. (2023). Peranan Sumber Daya Ekonomi dalam Pembangunan Berkelanjutan Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal LOGIC (Logistics & Supply Chain Center)*, *1*(2), 41–48. https://doi.org/10.33197/logic.v1i2.968

Gea, W. U., & Hayati, F. (2024). Peran Koperasi dalam Mendukung Pengembangan dan Penguatan UMKM : Studi Kasus di Koperasi New Mitra Karya Medan. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, *18*(1), 1217–1221.

Harta, A. K., & Sumartik, S. (2024). Pengaruh Adanya Motivasi, Kompensasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan PT. Weltes Energi Nusantara: Artikel. *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, *17*(1), 160–178. https://doi.org/10.51903/kompak.v17i1.1742

Hikmah, A. R., Khoiroh, F., & Manan, Y. M. (2024). Optimizing Human Resources for Employee Performance at KSPPS Artha Mitra Sejati Kepanjen. *Jurnal At-Tamwil: Kajian Ekonomi Syariah, 6*(2), 215–228. https://doi.org/10.33367/at-tamwil.v6i2.5708

Jamaludin, H. (2025). Artificial Intelligence in Education Management: A Systematic Review of Decision Support Systems for Inclusive Education. *Journal of Technology Informatics and Engineering*, *4*(3), 337–349. https://doi.org/10.51903/jtie.v4i3.430

Kontan. (2020). Koperasi Simpan Pinjam Jasa Catat Pertumbuhan Aset 15,93% di 2019. keuangan.kontan.co.id. https://keuangan.kontan.co.id/news/koperasi-simpan-pinjam-jasa-catat-pertumbuhan-aset-1593-di-2019

Miskiah, S., Siregar, A. H., Mustomi, O., & Sutisna, E. (2022). Perspektif Pelaksanaan Kemitraan dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Perkoperasian di Desa Pasirjambu Kecamatan Pasirjambu, Ciwidey Kabupaten Bandung. *Journal of the Japan Welding Society*, *91*(5), 328–341. https://doi.org/10.2207/jjws.91.328

Muhammad, S., Sapriyadi, & Syakila. (2024). Optimalisasi Partisipasi Anggota Koperasi Mahasiswa melalui Digitalisasi Layanan serta Potensi Pengembangan Bisnisnya. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *5*(10), 4120–4130. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i10.4962

Nashoha, A., Rusmiati, & Karima, S. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen Koperasi: Peluang dan Tantangan. *Journal Central Publisher, 2*(7), 2326–2332. https://doi.org/10.60145/jcp.v2i7.485

Nasution, S., Hidayati, S., & Rahmadani Nasution, P. (2024). Peranan Koperasi dalam Perekonomian Indonesia. *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal, 3*(2), 522–530. https://doi.org/10.56672/syirkah.v3i2.160

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Nazwa, A. H., Nikita, A. S., & Raihana, A. (2025). Peran Human Capital dalam Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia, Sebuah Analisis Deskriptif. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, *5*(1), 91–102. https://doi.org/10.55606/cemerlang.v5i1.3439

Nwachukwu, G. O. (2024). Human Capital Development: A Driver for Educational Improvement in Nigeria. *British Journal of Education*, *12*(6), 30–39. https://doi.org/10.37745/bje.2013/vol12n63039

Peersia, K., Rappa, N. A., & Perry, L. B. (2024). Work Readiness: Definitions and Conceptualisations. *Higher Education Research and Development*, *43*(8), 1830–1845. https://doi.org/10.1080/07294360.2024.2366322

Qosim, N., Ansori, A., Masduqie, M. H. A., & Rachman, F. (2024). Gotong Royong Economy: Strengthening Islamic Values through Local Traditions. *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars, 8*(1), 105–117. https://doi.org/10.36835/ancoms.v8i1.555

Rutinaias, H., Yofina, A., Dimas, R. A., Dimas, G. S., & Agustina, P. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Loyalitas Anggota Organisasi Hima Manajemen STEI. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, *4*(1), 2916–2929. https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.6309

Samsudin, A., Brian, J. B., Amanda, R., Putri, V. E., & Dec'caprio, Y. (2024). Konsep, Fungsi, dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif dan Efisien untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 10*(17), 28–39. https://doi.org/10.5281/zenodo.13848195

Santya, V. M., & Kustini, K. (2025). Penguatan Peran Dinas Koperasi dalam Pengawasan untuk Meningkatkan Kinerja Koperasi di Kota Surabaya. *Journal of Human And Education (JAHE)*, *5*(2), 422–431. https://doi.org/10.31004/jh.v5i2.2119

Setyawati, Z., Husniyah, J., & Iza, M. (2024). Manajemen Kinerja dalam Konteks Pengembangan SDM pada Organisasi: Menghubungkan Tujuan Organisasi dengan Pencapaian Individu. *Jurnal Media Akademik (JMA), 2*(12), 3031–5220. https://doi.org/10.62281/v2i12.1110

Subagyo, A. (2025). *Pembangunan SDM melalui Gerakan Koperasi Menuju Kehidupan Berkualitas*. Asosiasi Dosen Ekonomi, Kooperasi dan Microfinance Indonesia. https://adekmi.id/2025/05/426

Ulya, N., & Ansori, M. (2024). Modal Sosial Sebagai Strategi Pemasaran pada Baitul Mal Wat Tamwil di Kabupaten Jepara. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, *4*(1), 12–21. https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.5313

Von Jacobi, N., Chiappero-Martinetti, E., Maestripieri, L., & Giroletti, T. (2024). Creating Social Value by Empowering People: a Social Innovation Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *95*(2), 413–439. https://doi.org/10.1111/apce.12447

Werdiningsih, W. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *2*(1), 113–124. https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.48

Widodo, H., Dewi, S., Triani, P., Syam, N. N., & Pratama, G. (2025). Organisasi dan Manajemen Koperasi. *Tafakur Times Jurnal Studi Islam, 1*(2), 190–200. https://onlinejournal.penacceleration.com/index.php/jsi/article/view/172

Zineb, B., & Hassan, E. (2025). Soft Skills and Resilience of Cooperatives: Toward a Transformation Inspired by South Korea. *African Scientific Journal, 3*(29), 999–1016. https://doi.org/10.5281/zenodo.15396508