

Transformasi *Human Resource Management* dalam Koperasi: Strategi untuk Meningkatkan Kinerja dan Keterlibatan Anggota

Muhammad Ali^{1*}, Muslikun²

^{1,2}STIE Mahardhika Surabaya

email: ¹⁾ Muhammad.ali@stiemahardhika.ac.id, ²⁾ muslikun@stiemahardhika.ac.id

Article Info

Article history:

Received : 02 - 10, 2024

Revised : 28 - 10, 2024

Accepted : 08 - 11, 2024

Keywords:

Transformation;
Human Resource Management;
Cooperative;
Strategy;
Performance.

ABSTRACT

In this paper, the authors discuss the transformation of human resource management (HRM) in cooperatives and the innovative strategies implemented to improve performance and member engagement. In the context of a rapidly changing business environment and the increasing need for operational efficiency, cooperatives face challenges in adapting conventional HRM practices. This article explores various modern approaches, including the utilization of digital technology, competency-based training, and improved internal communication, to create a more dynamic and productive work environment. Using case studies and empirical data, this article assesses the impact of Human Resource Management (HRM) transformation on the achievement of cooperative goals, and provides recommendations for the implementation of these strategies in local and global contexts.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



*Corresponding Author:

Muhammad Ali
STIE Mahardhika Surabaya
Email: Muhammad.ali@stiemahardhika.ac.id

1. PENDAHULUAN

Human Resource Management (HRM) memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan organisasi di berbagai sektor, termasuk koperasi. Dalam konteks koperasi, yang beroperasi dengan prinsip partisipatif dan demokratis, transformasi *Human Resource Management* (HRM) menjadi semakin penting untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan anggota. Transformasi *Human Resource Management* (HRM) di sektor koperasi memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan struktur unik dan prinsip-prinsip operasional yang berbeda dari organisasi konvensional (Hernández et al., 2020). Dengan kemajuan teknologi dan globalisasi, banyak koperasi menghadapi kebutuhan mendesak untuk memperbarui praktik *Human Resource Management* (HRM) mereka.

Teknologi informasi menawarkan solusi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Artikel oleh menunjukkan bahwa adopsi teknologi *Human Resource Management* (HRM) yang canggih dapat memperbaiki administrasi, rekrutmen, dan evaluasi kinerja, serta memperkuat sistem komunikasi internal dalam organisasi (Al-Aali, 2021). Koperasi, yang beroperasi berdasarkan prinsip keadilan dan partisipasi anggota, sering kali memiliki tantangan tersendiri dalam penerapan praktik *Human Resource Management* (HRM). Struktur koperasi yang demokratis memerlukan pendekatan manajerial yang berbeda dari organisasi bisnis tradisional.

Perubahan budaya organisasi dan metode manajerial yang berbasis data sangat penting untuk keberhasilan transformasi *Human Resource Management* (HRM) di koperasi (Cote et al., 2019). Dalam proses transformasi *Human Resource Management* (HRM), penting untuk memperhatikan pengembangan keterampilan dan kompetensi anggota. Program pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga

memperkuat kemampuan kepemimpinan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja koperasi secara keseluruhan (Nair & Vohra, 2023).

Budaya organisasi juga merupakan elemen kunci dalam transformasi *Human Resource Management* (HRM). Membangun budaya partisipatif dan kolaboratif melalui komunikasi efektif dan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan dapat memperkuat keterlibatan dan kepuasan kerja. Sangat penting menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan responsif untuk mengurangi turnover dan konflik internal (Jones & McKenna, 2018). Pengukuran kinerja dan evaluasi yang berbasis data memainkan peran krusial dalam transformasi *Human Resource Management* (HRM).

Sistem penilaian kinerja yang objektif membantu koperasi dalam menetapkan tujuan yang jelas dan mengidentifikasi area untuk perbaikan. Data kinerja yang akurat memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik dan merencanakan strategi pengembangan yang lebih efektif (Zhang et al., 2023). Selain itu, strategi *Human Resource Management* (HRM) harus mempertimbangkan bagaimana dampaknya terhadap hubungan antara anggota koperasi. Meningkatkan keterlibatan anggota melalui program insentif, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat memperkuat rasa kepemilikan dan komitmen.

Keterlibatan anggota yang tinggi berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang koperasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif (R. Smith & O'Connor, 2021). Artikel ini akan membahas berbagai studi kasus dan data empiris dari koperasi di berbagai negara yang telah berhasil menerapkan strategi-strategi *Human Resource Management* (HRM) modern. Analisis ini bertujuan untuk memberikan wawasan berharga bagi praktisi dan peneliti dalam mengembangkan dan menerapkan strategi *Human Resource Management* (HRM) yang efektif dalam konteks koperasi. Hal ini perlu dilakukan untuk mengatasi tantangan spesifik dan memaksimalkan kinerja dan keterlibatan anggota.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Transformasi

Transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) dalam koperasi telah menjadi topik penting dalam penelitian organisasi. Transformasi ini merujuk pada perubahan signifikan dalam praktik dan strategi HRM untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggota. Koperasi sering menghadapi tantangan unik dalam mengadopsi praktik *Human Resource Management* (HRM) modern karena perbedaan struktural dan budaya dibandingkan dengan organisasi konvensional (Hernández et al., 2020). Mereka menekankan perlunya pendekatan yang disesuaikan untuk memastikan keberhasilan transformasi *Human Resource Management* (HRM) dalam konteks koperasi.

Teknologi informasi telah menjadi pendorong utama dalam transformasi HRM (Al-Aali, 2021). Eksplorasi perkembangan teknologi, seperti perangkat lunak *Human Resource Management* (HRM) dan sistem manajemen data, telah merevolusi cara koperasi mengelola sumber daya manusia. Teknologi ini memungkinkan efisiensi yang lebih tinggi dalam proses administrasi, rekrutmen, dan evaluasi kinerja, serta memperbaiki komunikasi internal di antara anggota koperasi. Transformasi *Human Resource Management* (HRM) juga memerlukan perubahan dalam budaya organisasi.

Ragam budaya koperasi yang berbasis pada partisipasi dan kolaborasi mempengaruhi implementasi strategi *Human Resource Management* (HRM) (Cote et al., 2019). Perubahan budaya organisasi yang mendukung keterlibatan anggota dan pengambilan keputusan yang inklusif adalah kunci untuk keberhasilan transformasi *Human Resource Management* (HRM) dalam koperasi. Program pelatihan dan pengembangan merupakan elemen krusial dalam transformasi *Human Resource Management* (HRM). Pelatihan yang terstruktur sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi anggota (Nair & Vohra, 2023).

Mereka menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan dapat memperkuat kemampuan kepemimpinan dan teknis di antara anggota, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja koperasi secara keseluruhan. Evaluasi kinerja berbasis data adalah aspek penting lainnya dalam transformasi *Human Resource Management* (HRM). Proses pengukuran kinerja yang berbasis data dapat membantu koperasi dalam menetapkan tujuan yang jelas dan mengidentifikasi area untuk perbaikan (Zhang et al., 2023). Mereka menunjukkan bahwa sistem penilaian yang objektif memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan perencanaan strategis yang lebih efektif.

Upaya membangun budaya kolaboratif dapat meningkatkan keterlibatan anggota (Jones & McKenna, 2018). Mereka menekankan pentingnya komunikasi efektif dan keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan sebagai strategi untuk memperkuat keterlibatan dan kepuasan kerja. Penelitian mereka menunjukkan bahwa budaya yang inklusif dan partisipatif berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang koperasi. Usaha eksplorasi berbagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan anggota di koperasi (R. Smith & O'Connor, 2021), seperti program insentif, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan untuk berpartisipasi

dalam pengambilan keputusan adalah faktor kunci yang dapat memperkuat rasa kepemilikan dan komitmen anggota terhadap koperasi.

2.2. *Human Resource Management*

Human Resource Management (HRM) atau manajemen sumber daya manusia merupakan disiplin yang berfokus pada pengelolaan efektif tenaga kerja dalam organisasi. Perkembangan *Human Resource Management* (HRM) telah mengalami transformasi signifikan dari pendekatan tradisional yang berpusat pada administrasi ke pendekatan strategis yang bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. *Human Resource Management* (HRM) modern mencakup fungsi-fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan pengelolaan hubungan karyawan yang semuanya terintegrasi dalam strategi bisnis jangka panjang (Armstrong & Taylor, 2006). Transformasi *Human Resource Management* (HRM) telah menjadi lebih mendalam di era digital, di mana teknologi informasi memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses HRM.

Dalam konteks koperasi, *Human Resource Management* (HRM) menghadapi tantangan dan dinamika yang berbeda dibandingkan dengan organisasi konvensional. *Human Resource Management* (HRM) di koperasi harus mempertimbangkan aspek partisipasi aktif anggota, pengambilan keputusan kolektif, serta prinsip keadilan dan demokrasi (Brewster et al., 2018). Hal ini membuat *Human Resource Management* (HRM) di koperasi lebih kompleks, karena pengelola perlu mengembangkan kebijakan yang tidak hanya mempromosikan efisiensi, tetapi juga menghargai kepentingan seluruh anggota. Salah satu elemen kunci dalam *Human Resource Management* (HRM) modern adalah pengelolaan kinerja.

Manajemen kinerja yang efektif merupakan tulang punggung HRM yang sukses (Aguinis & Kraiger, 2009). Manajemen kinerja berfokus pada proses penetapan tujuan, umpan balik berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang terukur. Dalam koperasi, pengelolaan kinerja membutuhkan pendekatan yang disesuaikan untuk memastikan keterlibatan seluruh anggota. Hal ini penting karena kinerja individu dalam koperasi tidak hanya dinilai berdasarkan pencapaian pribadi, tetapi juga kontribusinya terhadap kesuksesan kolektif.

Pengembangan keterampilan dan pelatihan juga merupakan aspek kritis dalam *Human Resource Management* (HRM). Pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang berkelanjutan menjadi fondasi dalam memastikan anggota koperasi memiliki kompetensi yang diperlukan untuk berkontribusi secara efektif (Nankervis et al., 2019). Pelatihan yang terstruktur tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan teknis tetapi juga kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama tim, yang sangat penting dalam lingkungan koperasi. Transformasi *Human Resource Management* (HRM) juga berhubungan erat dengan pengelolaan hubungan karyawan.

Dalam koperasi, hubungan yang baik antara anggota dan manajemen sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Storey, 1995). Mengembangkan budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif memungkinkan keterlibatan anggota yang lebih tinggi. *Human Resource Management* (HRM) di koperasi harus memastikan adanya komunikasi yang terbuka dan sistem penghargaan yang adil untuk memotivasi anggota agar lebih terlibat dalam operasional dan keputusan organisasi. Dengan semakin berkembangnya teknologi digital, *Human Resource Management* (HRM) juga mengalami perubahan besar dalam hal penggunaan teknologi untuk mengotomatisasi berbagai proses seperti rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengelolaan data karyawan.

Penggunaan teknologi *Human Resource Management* (HRM) seperti sistem manajemen sumber daya manusia (HRIS) telah meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam pengelolaan karyawan (Reilly & Williams, 2016)). Di koperasi, teknologi ini dapat membantu memfasilitasi keterlibatan anggota, terutama dalam proses pengambilan keputusan dan komunikasi internal. Secara keseluruhan, transformasi *Human Resource Management* (HRM) dalam koperasi tidak hanya melibatkan perubahan dalam proses dan sistem, tetapi juga pergeseran budaya dan pendekatan terhadap manajemen. Koperasi yang berhasil mentransformasikan *Human Resource Management* (HRM) mereka mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan yang berkelanjutan (Wright & McMahan, 2011).

2.3. Koperasi

Koperasi adalah entitas bisnis yang unik karena beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi ekonomi, di mana setiap anggota memiliki hak suara yang sama, terlepas dari kontribusi modal mereka. Koperasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui kepemilikan bersama dan kontrol demokratis (Birchall, 2014). Dalam koperasi, kesejahteraan sosial dan ekonomi menjadi fokus utama, menjadikannya model bisnis yang berorientasi pada anggota dan komunitas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (HRM) dalam koperasi menghadapi tantangan khusus yang berbeda dari organisasi konvensional.

Prinsip-prinsip koperasi mencakup partisipasi aktif anggota, pengambilan keputusan demokratis, dan distribusi hasil yang adil. Ada tujuh prinsip utama koperasi yang wajib diketahui, meliputi keanggotaan sukarela, kontrol anggota secara demokratis, partisipasi ekonomi anggota, otonomi dan kemandirian, pendidikan dan pelatihan, kerja sama antar koperasi, serta kepedulian terhadap komunitas (ICA (International Co-operative Alliance), 2020). Prinsip-prinsip ini membentuk dasar dari bagaimana koperasi beroperasi dan dikelola, yang mempengaruhi strategi manajemen dan keterlibatan anggota. Dari perspektif ekonomi, koperasi memainkan peran penting dalam menyediakan layanan yang sering kali diabaikan oleh sektor swasta atau publik.

Koperasi dapat meningkatkan stabilitas ekonomi lokal dengan memberikan akses ke produk dan layanan yang lebih terjangkau bagi anggotanya (Novkovic, 2022). Dalam konteks ini, keberlanjutan ekonomi koperasi sering kali bergantung pada keterlibatan aktif dan loyalitas anggota, yang menjadikan *Human Resource Management* (HRM) yang efektif sebagai faktor kunci dalam keberhasilan jangka panjang koperasi. *Human Resource Management* (HRM) dalam koperasi juga harus memperhatikan pengelolaan hubungan antar anggota. Membangun hubungan sosial yang kuat dalam koperasi adalah hal yang sangat penting untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan (Côté, 2019).

Di koperasi, hubungan antara anggota tidak hanya bersifat transaksional tetapi juga kolaboratif. Dengan demikian, transformasi *Human Resource Management* (HRM) dalam koperasi harus memperhatikan bagaimana membangun lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, kepercayaan, dan partisipasi aktif. Dari segi tata kelola, koperasi menghadapi tantangan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan sosial dan ekonomi. Tata kelola koperasi yang baik harus mempertimbangkan partisipasi aktif anggota dalam pengambilan keputusan, transparansi dalam operasional, dan akuntabilitas kepada anggotanya (Münkner, 2021).

Diperlukan sistem *Human Resource Management* (HRM) yang memungkinkan anggota untuk terlibat secara efektif dalam pengelolaan koperasi, termasuk melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan. Selain itu, koperasi memiliki dampak sosial yang signifikan terhadap komunitas lokal. Menurut studi oleh, koperasi sering kali menjadi sarana untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dengan memberikan peluang pekerjaan, akses terhadap pendidikan, dan dukungan sosial kepada anggotanya (Birchall & Ketilson, 2009). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam koperasi tidak hanya berfokus pada aspek bisnis, tetapi juga pada pencapaian tujuan sosial yang lebih luas. Transformasi *Human Resource Management* (HRM) dalam koperasi sangat bergantung pada kemampuan koperasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, termasuk globalisasi dan digitalisasi.

Koperasi yang berhasil mentransformasikan praktik *Human Resource Management* (HRM) cenderung lebih mampu bersaing dengan organisasi lain (A. Smith & Rothschild, 2021). Hal itu disebabkan mereka memanfaatkan teknologi untuk memperkuat keterlibatan anggota. Selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi operasional. Oleh karena itu, koperasi yang ingin meningkatkan kinerja dan keterlibatan anggota harus mengadopsi strategi *Human Resource Management* (HRM) yang inovatif dan adaptif terhadap dinamika perubahan global.

2.4. Strategi

Strategi organisasi merupakan pendekatan terencana yang diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Strategi adalah pola tindakan yang koheren untuk mengintegrasikan berbagai aspek organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif (Mintzberg, 1994). Dalam konteks koperasi, strategi tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial tetapi juga mempertimbangkan nilai sosial, demokrasi, dan partisipasi aktif anggota. Strategi yang baik dalam koperasi harus mencakup pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk memastikan bahwa kinerja organisasi dapat meningkat melalui keterlibatan aktif anggota.

Strategi dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) telah menjadi semakin penting seiring berkembangnya tuntutan terhadap efektivitas organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia (HRM) adalah pendekatan yang terstruktur dalam mengelola tenaga kerja untuk mendukung tujuan organisasi (Boxall & Purcell, 2022). Dalam koperasi, strategi manajemen sumber daya manusia (HRM) harus mempertimbangkan karakteristik unik organisasi yang berbasis partisipasi anggota, demokrasi ekonomi, dan kesejahteraan sosial. Hal ini berbeda dari organisasi konvensional di mana keputusan strategis sering kali berfokus pada pemegang saham dan keuntungan maksimal.

Strategi HRM yang efektif mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan pengembangan individu melalui proses seperti rekrutmen, pelatihan, pengelolaan kinerja, dan pengembangan karir (Wright & McMahan, 2011). Dalam koperasi, proses ini harus dilakukan secara inklusif untuk memastikan bahwa setiap anggota merasa memiliki peran yang signifikan dalam operasional organisasi. Manajemen sumber daya manusia (HRM) yang strategis di koperasi bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan anggota, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja kolektif. Keberhasilan implementasi strategi manajemen

sumber daya manusia (HRM) dalam koperasi juga bergantung pada adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Sumber daya manusia adalah aset strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif jika dikelola dengan baik (Barney, 1991). Dalam koperasi, strategi manajemen sumber daya manusia (HRM) harus mampu merespon perubahan eksternal seperti perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan regulasi. Penerapan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia, misalnya, telah memungkinkan koperasi untuk lebih efektif dalam mengelola hubungan antar anggota dan mengukur kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Sebuah koperasi yang ingin sukses dalam jangka panjang harus mengembangkan strategi yang berkelanjutan.

Strategi yang berkelanjutan bukan hanya tentang mencapai tujuan ekonomi, tetapi juga memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan anggotanya (Grant, 2024). Strategi manajemen sumber daya manusia (HRM) yang berkelanjutan dalam koperasi akan memastikan bahwa anggota terlibat secara aktif dan terus diberdayakan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Pengelolaan kinerja yang berfokus pada data juga merupakan elemen penting dari strategi HRM modern. *Balanced Scorecard* adalah salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif, termasuk aspek sumber daya manusia (Kaplan & Norton, 1996).

Dalam konteks koperasi, pengelolaan kinerja harus memperhitungkan keterlibatan anggota sebagai salah satu indikator utama keberhasilan. Hal ini memastikan bahwa strategi organisasi tidak hanya terfokus pada hasil finansial, tetapi juga pada pencapaian tujuan sosial dan demokratis koperasi. Strategi dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) di koperasi memainkan peran sentral dalam memastikan bahwa organisasi dapat beroperasi secara efektif dan berkelanjutan. Penelitian oleh menunjukkan bahwa strategi *Human Resource Management* (HRM) yang terintegrasi dengan baik dalam strategi organisasi akan menghasilkan peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan anggota (Jackson et al., 2014).

2.5. Kinerja

Kinerja organisasi adalah konsep penting dalam manajemen yang merujuk pada efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari berbagai aktivitas organisasi, termasuk dalam hal produktivitas, kualitas, dan efisiensi (Neely et al., 1995). Dalam konteks koperasi, kinerja organisasi tidak hanya diukur dari sisi finansial, tetapi juga dari sejauh mana koperasi dapat memenuhi kebutuhan anggotanya dan memberikan kontribusi sosial. Hal ini menciptakan tantangan bagi koperasi untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan inklusif.

Pengukuran kinerja dalam organisasi sering dikaitkan dengan indikator kuantitatif dan kualitatif. *Balanced Scorecard* diperkenalkan sebagai kerangka kerja untuk mengukur kinerja organisasi secara holistik, dengan mempertimbangkan perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Model ini dapat diadaptasi dalam konteks koperasi untuk memastikan bahwa kinerja organisasi mencerminkan kepentingan anggota dan prinsip-prinsip koperasi. Keterlibatan anggota, yang merupakan aspek penting dalam koperasi, dapat diukur melalui perspektif proses internal dan pembelajaran, yang berfokus pada bagaimana organisasi melibatkan dan memberdayakan anggotanya.

Di koperasi, kinerja individu dan organisasi saling terkait erat. Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu serta memastikan bahwa individu tersebut berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan (Aguinis & Kraiger, 2009). Dalam koperasi, manajemen kinerja memerlukan pendekatan partisipatif, di mana anggota diberikan peran aktif dalam pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja. Hal ini juga melibatkan pelatihan yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa anggota memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berkontribusi secara efektif.

Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan dinamika internal. Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi, kualitas manajemen, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal (Brealey et al., 2023). Dalam koperasi, budaya organisasi yang inklusif dan berbasis demokrasi memiliki peran penting dalam menciptakan kinerja yang optimal. Anggota koperasi yang merasa terlibat secara aktif cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Transformasi HRM dalam koperasi memiliki dampak langsung terhadap kinerja. Strategi *Human Resource Management* (HRM) yang terintegrasi dengan tujuan organisasi akan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi (Wright & McMahan, 2011). Dalam koperasi, transformasi *Human Resource Management* (HRM) bertujuan untuk memperbaiki proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan anggota, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi organisasi. Pengelolaan kinerja yang efektif

dalam koperasi harus memastikan bahwa setiap anggota memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka dalam mencapai tujuan kolektif.

Selain itu, keterlibatan anggota juga merupakan indikator penting dari kinerja dalam koperasi. Keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kualitas layanan (Harter et al., 2002). Dalam konteks koperasi, keterlibatan anggota dapat ditingkatkan melalui komunikasi yang efektif, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan penghargaan atas kontribusi individu. Semakin tinggi tingkat keterlibatan anggota, semakin besar kemungkinan koperasi mencapai tujuan sosial dan ekonominya.

Secara keseluruhan, kinerja dalam koperasi mencakup aspek ekonomi, sosial, dan demokratis. Koperasi yang sukses mampu mencapai keseimbangan antara tujuan ekonomi dan sosial, yang diwujudkan melalui kinerja yang solid dalam hal partisipasi anggota, pengelolaan sumber daya, dan pencapaian keberlanjutan (Birchall & Ketilson, 2009). Oleh karena itu, transformasi HRM dalam koperasi harus dirancang untuk mendukung pengelolaan kinerja yang berorientasi pada tujuan jangka panjang, yang mencakup pengembangan anggota, peningkatan produktivitas, dan pencapaian kesejahteraan kolektif.

3. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk menganalisis transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) dalam koperasi dan dampaknya terhadap kinerja serta keterlibatan anggota. Pendekatan kuantitatif melibatkan survei terhadap anggota koperasi untuk mengukur tingkat keterlibatan dan persepsi mereka terhadap implementasi strategi HRM, sementara pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam dengan manajer koperasi untuk memahami proses transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) secara lebih mendalam. Penelitian ini mengikuti metode yang menekankan pentingnya menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) (Creswell & Creswell, 2017) untuk memberikan pandangan holistik dalam menganalisis fenomena organisasi. Analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan regresi linier untuk mengidentifikasi hubungan antara strategi manajemen sumber daya manusia (HRM) dan kinerja, sementara analisis kualitatif dilakukan melalui analisis tematik untuk mengekstrak pola dari wawancara. Pendekatan ini dirancang untuk menghasilkan temuan yang komprehensif dan dapat diandalkan dalam memahami dinamika manajemen sumber daya manusia (HRM) di koperasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Transformasi *Human Resource Management* dalam Koperasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) dalam koperasi memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan keterlibatan anggota. Berdasarkan analisis kuantitatif terhadap survei yang dilakukan, ditemukan bahwa koperasi yang menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia (HRM) yang lebih terstruktur dan berbasis partisipasi anggota cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan koperasi yang tidak menerapkan perubahan signifikan dalam manajemen sumber daya manusia (HRM). Manajemen sumber daya manusia (HRM) yang strategis dapat meningkatkan produktivitas organisasi dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan kebutuhan individu (Boxall & Purcell, 2022).

Lebih lanjut, analisis kualitatif dari wawancara mendalam dengan manajer koperasi menunjukkan bahwa salah satu elemen kunci dalam transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) adalah adanya pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi anggota. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis anggota, tetapi juga mendorong partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan. Pelatihan yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih berkompeten dan terlibat (Wright & McMahan, 2011). Dalam konteks koperasi, pelatihan ini juga membantu memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab anggota terhadap keberhasilan koperasi.

Selain pelatihan, faktor keterlibatan anggota juga dipengaruhi oleh adanya perubahan dalam sistem komunikasi internal koperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi yang menerapkan sistem komunikasi yang lebih terbuka dan transparan memiliki tingkat keterlibatan anggota yang lebih tinggi. Komunikasi yang efektif dalam organisasi berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja organisasi (Harter et al., 2002). Di koperasi, komunikasi yang baik memungkinkan anggota untuk merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan berkontribusi secara aktif terhadap tujuan organisasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) yang berhasil sering kali didukung oleh penggunaan teknologi informasi yang lebih baik. Koperasi yang menggunakan sistem digital untuk mengelola sumber daya manusia, seperti platform untuk pelatihan online,

pengelolaan kinerja, dan komunikasi antar anggota, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Digitalisasi manajemen sumber daya manusia (HRM) memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat pengambilan keputusan (Grant, 2024). Dalam koperasi, teknologi informasi memainkan peran penting dalam memastikan bahwa semua anggota, terlepas dari lokasi geografis mereka, dapat terlibat secara penuh dalam aktivitas koperasi.

Hasil survei juga menunjukkan bahwa anggota koperasi yang merasa diakui kontribusinya, baik melalui sistem penghargaan formal maupun apresiasi informal, cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Self-determination theory, yang menyoroti pentingnya pengakuan dan penghargaan dalam memotivasi individu untuk berpartisipasi secara aktif dalam organisasi (Ryan & Deci, 2000). Dalam konteks koperasi, penghargaan terhadap kontribusi anggota dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja koperasi.

Selain itu, transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) dalam koperasi juga berpengaruh pada tata kelola organisasi. Koperasi yang menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif anggota, menunjukkan peningkatan dalam hal kinerja. Tata kelola yang baik adalah fondasi keberhasilan koperasi, terutama dalam menjaga keseimbangan antara tujuan ekonomi dan sosial (Münkner, 2021). Dengan memperkuat tata kelola melalui transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM), koperasi dapat lebih mudah mencapai tujuannya dan mempertahankan keberlanjutan organisasi.

Namun, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa tidak semua koperasi mampu menjalankan transformasi HRM dengan baik (Emmywati et al., 2024). Beberapa koperasi menghadapi kendala dalam hal sumber daya, seperti keterbatasan dana untuk pelatihan dan teknologi, serta resistensi terhadap perubahan dari anggota yang lebih senior. Keberhasilan transformasi dalam organisasi sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya yang memadai dan kemampuan organisasi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan (Barney, 1991). Dalam konteks koperasi, resistensi ini dapat diatasi dengan melibatkan anggota dalam perencanaan transformasi sejak awal dan memberikan pendidikan yang memadai mengenai manfaat perubahan tersebut.

Transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan anggota dalam koperasi. Koperasi yang berhasil menerapkan transformasi manajemen sumber daya manusia (HRM) cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, anggota yang lebih terlibat, serta tata kelola yang lebih baik. Integrasi strategi manajemen sumber daya manusia (HRM) dengan tujuan organisasi menghasilkan sinergi yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi secara keseluruhan (Jackson et al., 2014).

4.2. Strategi untuk Meningkatkan Kinerja dan Keterlibatan Anggota

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *Human Resource Management* (HRM) yang diimplementasikan secara efektif dapat meningkatkan kinerja dan keterlibatan anggota dalam koperasi. Penelitian ini menemukan bahwa strategi yang menekankan pada pelatihan anggota, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta transparansi komunikasi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja koperasi. Strategi *Human Resource Management* (HRM) yang dirancang untuk meningkatkan keterlibatan individu secara langsung berdampak pada kinerja organisasi (Boxall & Purcell, 2022).

Salah satu strategi yang ditemukan sangat efektif dalam meningkatkan kinerja adalah penyediaan pelatihan berkelanjutan bagi anggota koperasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa anggota yang memiliki akses terhadap pelatihan rutin lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi, serta lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga meningkatkan komitmen dan motivasi (Aguinis & Kraiger, 2009). Dalam konteks koperasi, pelatihan yang tepat membantu anggota memahami peran mereka dalam organisasi dan berkontribusi secara lebih signifikan terhadap tujuan bersama.

Strategi lain yang ditemukan berpengaruh terhadap kinerja adalah peningkatan keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika anggota merasa terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, mereka cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan koperasi. Dalam self-determination theory, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan meningkatkan motivasi intrinsik individu, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Ryan & Deci, 2000). Di koperasi, hal ini dapat diwujudkan melalui forum-forum anggota, rapat rutin, atau mekanisme lain yang memungkinkan anggota untuk berkontribusi dalam menentukan arah koperasi.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi dalam komunikasi internal koperasi merupakan strategi penting dalam meningkatkan keterlibatan anggota. Ketika informasi mengenai kinerja, keputusan strategis, dan kebijakan *Human Resource Management* (HRM) disampaikan secara terbuka, anggota merasa lebih terhubung dengan organisasi dan lebih termotivasi untuk berkontribusi. Transparansi dalam

komunikasi organisasi memperkuat hubungan kepercayaan antara manajemen dan anggota, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Men, 2014).

Pemanfaatan teknologi juga terbukti menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja dan keterlibatan anggota. Koperasi yang menggunakan platform digital untuk pelatihan, komunikasi, dan pengelolaan kinerja terbukti lebih efisien dan lebih cepat dalam merespons kebutuhan anggotanya. Digitalisasi dalam *Human Resource Management* (HRM) memungkinkan organisasi untuk meningkatkan aksesibilitas dan partisipasi anggota, serta mempercepat pengambilan keputusan (Bondarouk & Brewster, 2016). Dalam koperasi, penggunaan teknologi membantu menciptakan lingkungan yang lebih inklusif di mana setiap anggota, terlepas dari lokasi mereka, dapat terlibat secara penuh dalam aktivitas koperasi.

Penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi anggota juga ditemukan sebagai strategi yang sangat efektif dalam meningkatkan keterlibatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota yang merasa diakui dan dihargai atas kontribusinya, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap koperasi. Penghargaan berperan penting dalam memperkuat loyalitas dan keterlibatan individu (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam koperasi, sistem penghargaan ini dapat berupa bonus, pengakuan publik, atau insentif lain yang mendorong partisipasi aktif anggota.

Hasil penelitian ini juga menyoroti pentingnya budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif. Koperasi yang memiliki budaya di mana setiap anggota merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Penekanan bahwa budaya organisasi yang kolaboratif menciptakan lingkungan di mana anggota termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Quinn, 2011). Di koperasi, budaya yang inklusif ini penting untuk memastikan bahwa setiap anggota, tanpa memandang posisi atau peran mereka, merasa memiliki andil dalam keberhasilan organisasi.

Strategi dalam pengelolaan *Human Resource Management* memerlukan dukungan dari tata kelola yang baik untuk dapat memberikan hasil yang optimal. Koperasi yang menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang transparan, akuntabel, dan partisipatif cenderung lebih berhasil dalam mengimplementasikan strategi *Human Resource Management* (HRM) yang berorientasi pada kinerja dan keterlibatan anggota. Tata kelola yang baik adalah fondasi bagi keberhasilan koperasi dalam mencapai keseimbangan antara tujuan ekonomi dan sosial (Münkner, 2021).

Penelitian ini juga mencatat adanya beberapa tantangan dalam mengimplementasikan strategi-strategi tersebut. Salah satu kendala yang ditemukan adalah resistensi terhadap perubahan, terutama dari anggota yang sudah lama bergabung dan terbiasa dengan sistem lama. Resistensi terhadap perubahan adalah tantangan umum dalam proses transformasi organisasi (Kotter, 1996). Dalam koperasi, resistensi ini dapat diatasi dengan melibatkan anggota dalam proses perencanaan perubahan dan memberikan pendidikan yang memadai mengenai manfaat dari transformasi *Human Resource Management* (HRM) yang diterapkan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi *Human Resource Management* (HRM) yang berbasis pada pelatihan, keterlibatan anggota, transparansi komunikasi, pemanfaatan teknologi, serta penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi anggota dapat secara signifikan meningkatkan kinerja dan keterlibatan dalam koperasi. Implementasi strategi-strategi ini memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen koperasi serta dukungan dari anggota untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif.

5. KESIMPULAN

Transformasi *Human Resource Management* (HRM) dalam koperasi terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan keterlibatan anggota. Penelitian ini menunjukkan bahwa koperasi yang menerapkan strategi *Human Resource Management* (HRM) berbasis pelatihan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, transparansi komunikasi, dan pemanfaatan teknologi berhasil meningkatkan produktivitas dan keterlibatan anggota. Ditegaskan pentingnya strategi *Human Resource Management* (HRM) yang selaras dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi anggota serta penerapan tata kelola yang baik berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas anggota terhadap koperasi. Penghargaan secara signifikan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan. Hal ini juga berlaku dalam konteks koperasi, di mana anggota yang merasa dihargai cenderung lebih berkomitmen dan berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi.

Keberhasilan transformasi *Human Resource Management* (HRM) dalam koperasi sangat dipengaruhi oleh keterlibatan aktif anggota dan dukungan dari manajemen. Pemanfaatan strategi *Human Resource Management* (HRM) yang inovatif serta penerapan tata kelola yang transparan dapat memastikan keberlanjutan koperasi dalam jangka panjang. Integrasi strategi *Human Resource Management* (HRM) adalah hal yang penting untuk dijalankan dengan keseluruhan struktur organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih baik.

Dengan demikian, koperasi yang berhasil mengimplementasikan transformasi *Human Resource Management* (HRM) secara komprehensif dapat menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan produktif bagi anggotanya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, koperasi disarankan untuk terus melakukan transformasi *Human Resource Management* (HRM) dengan fokus pada pengembangan kompetensi anggota melalui pelatihan berkelanjutan dan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Pelatihan yang terstruktur akan membantu meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial anggota, serta meningkatkan partisipasi mereka dalam mencapai tujuan koperasi. Pelatihan sangat penting dijalankan dalam memperkuat keterampilan dan meningkatkan komitmen organisasi. Dengan demikian, koperasi harus menjadikan program pelatihan sebagai bagian integral dari strategi *Human Resource Management* (HRM) mereka.

Koperasi juga disarankan untuk meningkatkan transparansi dalam komunikasi internal dan memperkuat sistem penghargaan terhadap kontribusi anggota. Pengakuan terhadap kontribusi anggota melalui penghargaan formal dan informal terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi secara signifikan meningkatkan loyalitas dan komitmen anggota. Koperasi juga harus memastikan bahwa proses komunikasi berjalan dengan transparan dan terbuka, sehingga anggota dapat merasa lebih terlibat dalam pengambilan keputusan strategis.

Selanjutnya, koperasi perlu memanfaatkan teknologi digital dalam pengelolaan *Human Resource Management* (HRM) untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas akses anggota terhadap informasi dan pelatihan. Digitalisasi *Human Resource Management* (HRM) memberikan fleksibilitas dan efektivitas yang lebih besar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks koperasi, penggunaan teknologi digital dapat memfasilitasi partisipasi anggota secara lebih inklusif, memastikan akses yang merata terhadap peluang pengembangan, dan memperkuat keterlibatan anggota dalam semua aspek operasional koperasi.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan penting tentang transformasi *Human Resource Management* (HRM) dalam koperasi dan dampaknya terhadap kinerja serta keterlibatan anggota, terdapat beberapa gap yang perlu diaddress dalam penelitian lebih lanjut. Pertama, sebagian besar penelitian yang ada masih terfokus pada sektor korporasi dan kurang menjelajahi konteks khusus koperasi, terutama dalam hal adaptasi strategi *Human Resource Management* (HRM) yang berfokus pada partisipasi anggota dan tata kelola koperasi. Kedua, terdapat kebutuhan untuk penelitian longitudinal yang lebih mendalam untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari strategi *Human Resource Management* (HRM) pada kinerja koperasi dan keterlibatan anggota. Pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh *Human Resource Management* (HRM) dapat diperoleh melalui studi yang memantau perubahan seiring waktu. Terakhir, perluasan penelitian untuk mencakup berbagai tipe koperasi dan region geografis yang berbeda dapat memberikan perspektif yang lebih luas tentang efektivitas strategi *Human Resource Management* (HRM) dalam konteks koperasi global.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
- Al-Aali, L. (2021). The effect of human resource practices and organizational commitment on employee performance. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 3(2), 11–27.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2006). Human resource management practice. *Distributed Computing (10th Ed.)*. <https://doi.org/10.1002/9781118802717>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Birchall, J. (2014). The governance of large co-operative businesses. *Manchester: Co-Operatives UK*.
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organisation.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2023). *Fundamentals of corporate finance*. McGraw-Hill. https://doi.org/10.12737/textbook_5b742ef92eda62.57813862
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (2018). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Côté, D. (2019). *Cooperated management: An effective model adapted to future challenges*. Editions JFD.
- Cote, J., Gauthier, J., & Bourgeois, D. (2019). Cultural and Structural Challenges in Cooperative HRM. *Management Review Quarterly*, 69(1).

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Emmywati, E., Purnomo, T., & Fareed, A. (2024). Handling Great Human Resource for Good and Great Surrounding. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 3(3), 635–645. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i3.1101>
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Hernández, J., García, R., & López, M. (2020). Transforming HRM in Cooperatives: Challenges and Opportunities. *Journal of Cooperative Studies*, 52(4).
- ICA (International Co-operative Alliance). (2020). *Cooperative Identity, Values & Principles*.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jones, M., & McKenna, S. (2018). Building a Collaborative Culture in Cooperatives. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leadership change*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.
- Münkner, H. (2021). *Cooperative Governance: Theory, Practice and Guidelines*. Palgrave Macmillan.
- Nair, V., & Vohra, V. (2023). Culture Fitment Based Hiring: Are Recruiters Happy? *Indian Journal of Industrial Relations*, 59(2).
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management*. Cengage AU.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Novkovic, S. (2022). Cooperative identity as a yardstick for transformative change. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 313–336.
- Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Reilly, P., & Williams, T. (2016). *Strategic HR: Building the capability to deliver*. Routledge.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Smith, A., & Rothschild, J. (2021). Cooperative HRM: Strategies for the Digital Age. *Cooperative Business Review*, 29(2).
- Smith, R., & O'Connor, P. (2021). Enhancing Member Engagement in Cooperative Settings. *Journal of Cooperative Leadership*, 29(2).
- Storey, J. (1995). *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Zhang, L., Yang, Y., & Wang, J. (2023). Data-Driven Performance Management in Cooperatives. *Journal of Business Research*.