

**JURNAL**  
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGOTA, KOMITMEN PENGURUS DAN**  
**BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PENGURUS DAN**  
**IMPLIKASINYA PADA KINERJA PENGURUS**  
**(Survey pada Koperasi Simpan Pinjam di Propinsi Riau)**



**Oleh:**  
**RISMAN**  
**NPM:189010076**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS PASUNDAN**  
**BANDUNG**  
**2024**

## ABSTRAK

Risman, NPM: 189010076. Pengaruh partisipasi anggota, komitmen pengurus dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pengurus dan implikasinya pada kinerja pengurus (Survey pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau) Tahun 2024. Di bawah bimbingan Prof. Dr. Ir. Iman Sudirman, DEA dan Prof. Dr. Hj. Erni Rusyani, SE, MM.

Tujuan penelitian adalah mendapatkan bukti empirik dan menemukan kejelasan fenomena, serta kesimpulan tentang partisipasi anggota, komitmen pengurus dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pengurus dan implikasinya pada kinerja pengurus pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dari segi praktis dan juga memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif induktif, yaitu mengumpulkan, menyajikan, menganalisis dan melakukan pengujian hipotesis serta menyusun bahwa partisipasi anggota, komitmen pengurus, budaya organisasi, kepuasan kerja pengurus dan kinerja pengurus pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau sudah cukup baik menuju baik.

Secara simultan dan parsial partisipasi anggota, komitmen pengurus, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau dan juga secara signifikan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pengurus koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau.

Hasil penelitian menegaskan partisipasi anggota, komitmen pengurus dan budaya organisasi dinilai penting karena dapat meningkatkan kepuasan kerja pengurus dan kepuasan kerja pengurus berimplikasi pada kinerja pengurus dalam mengemban amanah mengelola koperasi simpan pinjam.

**Kata Kunci:** Partisipasi Anggota, Komitmen Pengurus, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Pengurus, Kinerja Pengurus.

## ABSTRACT

Risman, NPM: 189010076. The influence of member participation, management commitment and organizational culture on management job satisfaction and its implications for management performance (Survey of savings and loan cooperatives in Riau Province) in 2024. Under the guidance of Prof. Dr. Ir. Iman Sudirman, DEA and Prof. Dr. Hj. Erni Rusyani, SE, MM.

The aim of the research is to obtain empirical evidence and find clarity on the phenomenon, as well as conclusions about member participation, management commitment and organizational culture on management job satisfaction and its implications for management performance in savings and loan cooperatives in Riau Province. It is hoped that the research results will provide practical benefits and also contribute to the development of management science, especially human resource management.

This research uses a quantitative approach with an inductive descriptive method, namely collecting, presenting, analyzing and testing hypotheses and establishing that member participation, management commitment, organizational culture, management job satisfaction and management performance in savings and loan cooperatives in Riau Province are quite good to good. .

Simultaneously and partially, member participation, management commitment, organizational culture significantly influence the job satisfaction of savings and loan cooperative administrators in Riau Province and also significantly influence job satisfaction on

the performance of savings and loan cooperative administrators in Riau Province.

The research results confirm that member participation, management commitment and organizational culture are considered important because they can increase management job satisfaction and management job satisfaction has implications for management performance in carrying out the mandate of managing savings and loan cooperatives.

**Keywords:** Member Participation, Management Commitment, Organizational Culture, Management Job Satisfaction, Management Performance.

## RINGKESAN

Risman, NPM: 189010076. Pengaruh partisipasi anggota, komitmen pengurus dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pengurus dan implikasinya pada kinerja pengurus (Survey pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau) Tahun 2024. Di bawah bimbingan Prof. Dr. Ir. Iman Sudirman, DEA dan Prof. Dr. Hj. Erni Rusyani, SE, MM.

Tujuan panalungtikan nyaéta pikeun meunangkeun bukti empiris jeung manggihan kajelasan ngeunaan fenomena, kitu ogé kacindekan ngeunaan partisipasi anggota, komitmen manajemén jeung budaya organisasi dina kapuasan pakasaban manajemén sarta implikasina pikeun kinerja manajemén dina koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau. Hasil panalungtikan dipiharep bisa méré mangpaat praktis sarta ogé bisa méré kontribusi kana kamekaran élmu manajemen hususna manajemen SDM.

Panalungtikan ieu ngagunakeun pamarekan kuantitatif kalawan métode déskriptif induktif, nyaéta ngumpulkeun, nepikeun, nganalisis jeung nguji hipotésis sarta netepkeun yén partisipasi anggota, komitmen manajemen, budaya organisasi, kapuasan gawé manajemén jeung kinerja manajemen di koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau cukup alus.

Sacara simultan jeung sawaréh, partisipasi anggota, komitmen manajemen, budaya organisasi mangaruhan sacara signifikan kana kasugemaan pagawéan pangurus koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau sarta ogé mangaruhan sacara signifikan kapuasan gawé kana kinerja pangurus koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau.

Hasil panalungtikan negeskeun yén partisipasi anggota, komitmen manajemen jeung budaya organisasi dianggap penting sabab bisa ngaronjatkeun kapuasan gawé manajemén sarta kapuasan gawé manajemén boga implikasi pikeun kinerja manajemén dina ngalaksanakeun amanat ngokolakeun koperasi simpan pinjam.

**Kecap Konci:** Partisipasi Anggota, Komitmen Pangurus, Budaya Organisasi, Kasugemaan Kerja Pangurus, Kinerja Pangurus.

## Latar Belakang

Koperasi dalam kegiatannya turut mengambil bagian bagi tercapainya kehidupan ekonomi yang sejahtera, baik bagi orang-orang yang menjadi anggota perkumpulan itu sendiri maupun untuk masyarakat di sekitarnya. Koperasi sebagai perkumpulan untuk kesejahteraan bersama, melakukan usaha dan kegiatan di bidang pemenuhan kebutuhan bersama dari para anggotanya. Koperasi mempunyai peranan yang cukup besar dalam menyusun usaha bersama dari orang-orang yang mempunyai kemampuan ekonomi terbatas.

Berdasarkan Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian bahwa koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.

Apabila dilihat dari data yang bersumber dari Badan Pusat Statistik diketahui bahwa perkembangan koperasi aktif cenderung meningkat sebagai berikut:

**Tabel Perbandingan Perkembangan Koperasi Aktif di Indonesia dan Propinsi Riau Tahun 2016-2020**

Tahun	Indonesia	Perkembangan	Riau	Perkembangan
2016	151.170	-	2.675	-
2017	152.174	0,66%	2.967	10,92%
2018	126.343	-16,97%	2.718	-8,39%
2019	123.048	-2,61%	2.946	8,39%
2020	127.124	3,31%	3.150	6,92%

Sumber: (<https://www.bps.go.id/id>, 2020)

Kemudian fungsi dan peran Koperasi adalah membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya; berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat; memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan Koperasi sebagai sokogurunya; berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Dijelaskan pada pasal 44 bahwa Koperasi dapat menghimpun dana dan menyalurkannya melalui kegiatan usaha simpan pinjam dari dan untuk anggota Koperasi yang bersangkutan; Koperasi lain dan/atau anggotanya.

Propinsi Riau merupakan salah satu daerah tingkat I di Indonesia, dimana secara geografis, geopolitik dan geoekonomi memiliki posisi yang sangat strategis yang berada di jalur perdagangan regional dan internasional khususnya di kawasan ASEAN. Dengan posisi sentral pulau Sumatera menempatkan daerah ini sebagai pusat perekonomian dengan dilalui kendaraan yang membawa bahan baku, bahan penolong dan bahan hasil industri. Dengan berbatasan langsung dengan Negara Singapura dan Malaysia serta berada di Selat Melaka yang merupakan salah satu jalur perdagangan tersibuk di dunia yang memiliki potensi besar sebagai pintu gerbang dalam pemasaran berbagai produk yang dihasilkan di wilayah ini ke berbagai penjuru dunia.

Sedangkan jika dilihat dari aspek potensi pembangunan industri di Provinsi Riau sangat besar karena daerah ini memiliki sumberdaya alam migas dan non migas yang dapat dijadikan sebagai basis dalam penyediaan bahan baku industri. Potensi sumber daya alam non migas seperti subsektor perkebunan, kehutanan, perikanan dan lainnya. Pada sub sektor pekebunan seperti komoditas kelapa sawit, kelapa, karet dan sagu telah mendominasi luas penggunaan lahan perkebunan sebanyak 99,01% dari 3.999.301,00 hektar luas lahan perkebunan di Provinsi Riau (Kementerian Perindustrian, 2019).

Dengan kondisi potensi SDA yang tersedia tersebut sangat berpeluang dibangunnya sektor industri ke depan dan juga sebagai potensi pengembangan perekonomian rakyat berupa koperasi, agar sektor ini dapat tumbuh lebih cepat sehingga berperan lebih besar dalam penciptaan nilai tambah yang berujung pada peningkatan pertumbuhan ekonomi baik secara regional maupun nasional.

Secara nasional koperasi simpan pinjam di pulau sumatera mencapai 17,42% nomor 2 setelah pulau jawa ([bps.go.id](https://www.bps.go.id)) di Propinsi Riau koperasi simpan pinjam hanya mencapai level

2,02 jauh di bawah Jawa Timur yang mencapai 30,47. Selain itu juga persentase koperasi simpan pinjam di Riau mencapai 1,70 lebih besar dari koperasi produsen 0,06, koperasi pemasaran 0,01, koperasi konsumen 0,08 dan jasa-jasa 0,17 (BPS, 2022).

Perkembangan koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau apabila dilihat 5 tahun terakhir sebagai berikut:

**Tabel Perkembangan Koperasi Simpan Pinjam di Propinsi Riau tahun 2019-2023**

Tahun	Jumlah	Perkembangan
2019	89	-
2020	100	12.4%
2021	107	7.0%
2022	112	4.7%
2023	133	18.8%

Sumber: <https://nik.depkop.go.id/>

Penilaian kesehatan usaha simpan pinjam merupakan penilaian kinerja yang dilakukan pemerintah dan pemerintah daerah untuk mengukur tingkat kesehatan KSP dan USP Koperasi. Berdasarkan data yang diperoleh pada Dinas Perdagangan, Koperasi dan UKM di Propinsi Riau, dari hasil penilaian dilakukan dapat diketahui bawa rata-rata koperasi simpan pinjam dan juga unit simpan pinjam koperasi dalam kategori cukup sehat. Hal ini dapat dilihat langsung dari data pada tabel berikut :

**Tabel Penilaian Kesehatan KSP dan USP di Propinsi Riau tahun 2020**

Penilaian Koperasi	Penilaian Kesehatan KSP/USP di Propinsi Riau
	2022
Sehat	14,0%
Cukup Sehat	80,0%
Dalam Pengawasan	6,0%
Dalam Pengawasan khusus	0,0%
Jumlah	100,0%

Sumber: (Dinas Perdagangan, 2021)

Kesehatan kopeasi simpan pinjam (KSP) ini menjadi salah satu ukuran kinerja pengurus koperasi dalam melaksanakan kegiatan pengelolaan koperasi. Meningkatnya jumlah koperasi yang tidak aktif selain karena permodalan, disebabkan juga kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang handal dan cakap.

Dalam perkembangan dan pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat tentunya membutuhkan sumber daya manusia untuk dapat berperan aktif menghadapi suatu persaingan. Artinya suatu koperasi pun harus dapat meningkatkan kualitas kinerja dan harus dapat meningkatkan hasil kerja yang baik agar lebih bermanfaat pada masa yang akan datang. Berdasarkan pada hal itu sumber daya manusia menjadi faktor penting yang berperan sangat penting bagi penghidupan koperasi yang bertujuan sebagai penggerak kegiatan operasionalnya dengan baik, untuk mencapai tujuan dari koperasi yang optimal serta dapat meningkatkan kinerja para pengurus dan pengawas koperasi. Karena pada dasarnya kinerja merupakan suatu pencapaian kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai

atau karyawan sebagai upaya dalam mengamban tanggung jawabnya sesuai dengan tugas tugasnya yang telah perusahaan berikan. Karena semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka kualitas maupun produktivitas pada suatu perusahaan dapat meningkat dan berkembang dengan optimal (Mariani et al., 2021).

Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya pengurus dalam meningkatkan kinerja, pengurus sebagai SDM dalam koperasi berperan penting dalam pengelolaan koperasi. Keberhasilan pengurus dalam mencapai tuju koperasi dapat diukur berdasarkan pendapat (Setiyono, 2023); (Idrus, 2021); (Syobar, 2022) dan Kemenkop UKM, 2020 antara lain: Produktivitas; Kualitas layanan; Responsivitas; Responsibilitas; dan Akuntabilitas.

Persoalan kinerja pengurus koperasi dilihat dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, khususnya dari sisi pengurus masih belum mendapatkan perlakuan istimewa, karena sampai saat ini kinerja pengurus dalam mengelola koperasi masih belum optimal capaiannya. Dilihat dari sisi kepuasan kerja pengurus apakah mampu mengungkit kinerja optimal pengurus koperasi dan apakah melalui partisipasi anggota, komitmen pengurus dan budaya organisasi koperasi mampu mendongkrak kepuasan kerja pengurus simpan pinjam. Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, berkaitan koperasi khususnya kinerja kepengurusannya, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Partisipasi Anggota, Komitmen Pengurus dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pengurus Serta Implikasinya Pada Kinerja Pengurus (Survey Pada Koperasi Simpan Pinjam di Propinsi Riau).**

## **Manajemen**

Terdapat banyak definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, dengan berbagai susunan kalimat dan definisi yang berbeda- beda tetapi semua definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin di sampaikan dari definisi Manajemen tersebut. Daft (2015), “management is the attainment of organizational goals in an effective and efficie through planning, organizing, leading and controlling organizational resources”. Artinya: manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi.

Menurut Siagian, (2022) mengatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi hal tersebut dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan berperan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui proses yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Dari definisi diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengawasi segala aktivitas kerja agar mencapai hasil yang diinginkan dan bertujuan untuk pencapaian visi dan misi bersama.

## **Organisasi**

Konsep organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Menurut Anwar (2020), organisasi adalah suatu sistem yang bersifat sosio-ekonomi- teknis. Sistem adalah suatu keseluruhan dinamis yang terdiri dari bagian- bagian yang berhubungan. Dinamis berarti bergerak, berkembang ke arah suatu tujuan. Sosio (sosial) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia. Ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara tertentu.

Menurut Ambarwati (2018) organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau

wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya masih Robbins et al., (2017) mendefinisikan bahwa Struktur organisasi adalah pengatur formal pekerjaan dalam suatu organisasi. Struktur ini, yang dapat ditampilkan secara visual dalam bagan organisasi, juga melayani banyak tujuan “Organizational structure is the formal arrangement of job within an organization. This structure, which can be shown visually in an organizational charts, also serves many purpose”.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Ni Wayan Dian Irmayani (2021), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Nurdin Batjo et al., (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Menurut Mamik (2016), pentingnya MSDM dapat dosoroti dari berbagai perspektif. Moses misalnya, menyoroti relevansi dan pentingnya MSDM dari empat perspektif yaitu politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya. Siagian melangkah lebih jauh dengan mengemukakan enam perspektif atau pendekatan dalam menjelaskan relevansi dan pentingnya MSDM. Keenam perspektif itu adalah politik, ekonomi, hukum, sosial kultural, administrative dan teknologi.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

### **Perilaku Organisasi**

Menurut Sudiro (2021) “perilaku organisasi menjelaskan studi terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan perilaku tersebut mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi”. Sedangkan Menurut Yulivan (2018) “perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari persepsi individu dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan”. Menurut Sudrajat (2021) mengemukakan bahwa perilaku organisasi suatu disiplin ilmu yang mempelajari tingkah laku individu dalam organisasi serta dampaknya terhadap kinerja baik kinerja individual, kelompok ataupun organisasi. Sedangkan teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2019) “perilaku organisasi adalah studi mengenai apa yang orang-orang lakukan dalam sebuah organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi yaitu suatu sikap dan tingkah laku individu yang diharapkan dapat memberikan dampak baik bagi diri

sendiri maupun organisasi. Perilaku organisasi merupakan hakikat mendasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi.

### **Partisipasi Anggota**

Partisipasi menjadi bentuk keterlibatan seseorang dalam suatu perkumpulan, Menurut Muhlin Lalongan (2016) Partisipasi bisa diartikan sebagai keterlibatan seseorang secara sadar ke dalam interaksi sosial dalam situasi tertentu. Dengan pengertian itu, seseorang bisa berpartisipasi bila ia menemukan dirinya dengan atau dalam kelompok, melalui berbagai proses berbagi dengan orang lain dalam hal nilai, tradisi, perasaan, kesetiaan, kepatuhan dan tanggungjawab bersama.

Teori Partisipasi menurut Hajar et al., (2018) bahwa partisipasi bukan hanya bagian penting, tetapi juga vital dalam pembangunan koperasi. Partisipasi tidak dapat diasumsikan sebagai suatu yang “given” atau sesuatu yang demikian saja terjadi secara otomatis dalam masyarakat. Menurut Suwatno (2019) Terdapat banyak organisasi dengan tingkat partisipasi pihak yang berkepentingan yang rendah, namun beberapa diantaranya tetap dapat memberikan manfaat memuaskan bagi para anggotanya.

### **Komitmen Pengurus**

Konsep komitmen Yusuf (2018) menjelaskan teori dengan pendekatan perilaku, bahwa investasi pada karyawan menyebabkan karyawan akan terikat pada organisasi. Selanjutnya teori pendekatan multidimensional yang menyatakan komitmen dipandang sebagai dimensi atau sumber dengan mengedepankan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan dan loyalitas. Perkembangan saat ini menganggap pendekatan multidimensional sebagaimana dikembangkan oleh Meyer dan Allen yang mengategorikan pada dua dimensi yakni: 1) Affective commitment, yakni keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan; 2) Continuance commitment, mengarah pada perhitungan untung dan rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginan untuk tetap mempertahankan atau meningkatkan pekerjaan; 3) Commitmen normative, merupakan suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi.

Menurut S. P. Robbins et al., (2017) menyatakan komitmen diartikan seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan serta harapannya untuk tetap menjadi anggota. Kebanyakan riset telah berfokus pada keterlibatan emosi pada organisasi dan kepercayaan terhadap nilai – nilainya sebagai ‘standar emas’ bagi komitmen pekerja. Yusuf & Syarif, (2018) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi.” Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Sulaksono (2015) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta



kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Menurut Sutrisno (2019) “Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.” Sementara itu menurut Bairizki et al., (2022) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.” Dari teori-teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-Kebutuhan dasar.

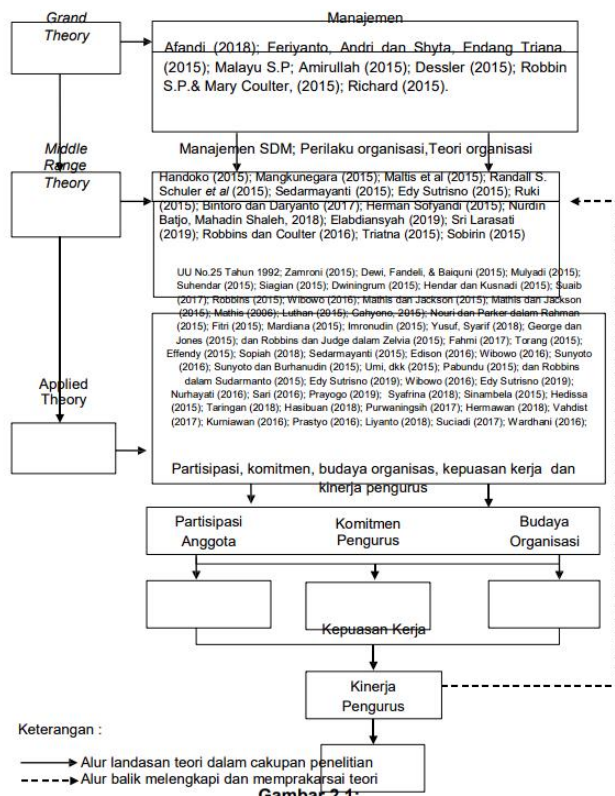
### **Kinerja Pengurus**

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Azizah (2021) mengatakan “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.”

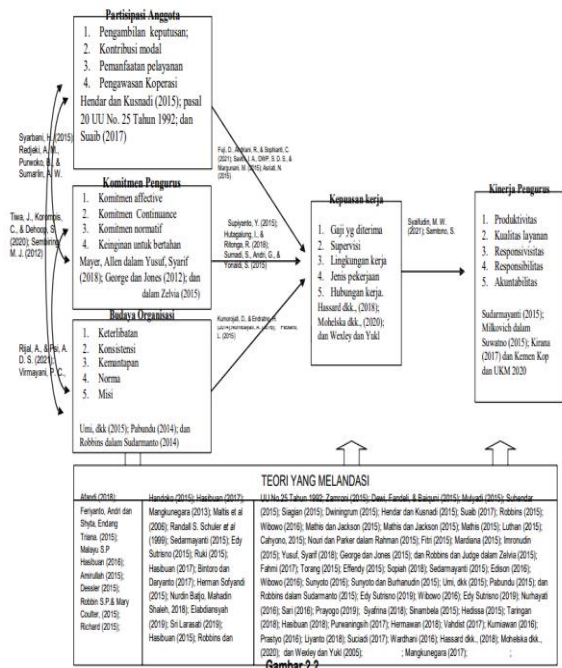
Menurut Fauzi (2020) mengatakan “Kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Pendapat lain Rismawati et al. (2018), “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Pengertian kinerja menurut Hery (2021) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

# Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1:** Landasan Teori dan Hasil Penelitian secara Keseluruhan



## Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi yang menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpul utamanya. Bentuk penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif.

## Pengaruh Variabel Partisipasi Anggota, Komitmen Pengurus dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pengurus Koperasi Simpan Pinjam di Wilayah Provinsi Riau

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan juga pengaruh tidak langsung dari variabel Partisipasi Anggota (X1), Komitmen Pengurus (X2) dan Budaya Organisasi (X3) Terhadap Kepuasan Kerja Pengurus (Y) Koperasi Simpan Pinjam di Wilayah Provinsi Riau, dapat diketahui sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung variabel Partisipasi Anggota (X1), Komitmen Pengurus (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 47,77%
2. Pengaruh tidak langsung variabel Partisipasi Anggota (X1), Komitmen Pengurus (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 27,41%
3. Pengaruh total variabel variabel Partisipasi Anggota (X1), Komitmen Pengurus (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja, yang merupakan gabungan dari total pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 75,18%, sedangkan sisanya (epsilon) sebesar 24,82 % yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi tidak dilibatkan dalam penelitian ini
4. Pengaruh terbesar secara parsial terhadap kepuasan kerja adalah komitmen pengurus,

yaitu sebesar 33,00 %. Variabel komitmen pengurus juga merupakan variabel yang dominan, karena besar pengaruh langsungnya adalah 23,54% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui partisipasi anggota dan budaya organisasi adalah sebesar 9,44%

5. Pengaruh terbesar kedua secara parsial dari variabel independent terhadap intervening atau pada variabel kepuasan pengurus adalah variabel budaya organisasi, yaitu sebesar 22,96%. Variabel budaya organisasi juga termasuk variabel yang dominan, karena pengaruh langsungnya adalah sebesar 14,45% , lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya yaitu sebesar 8,51%.
6. Pengaruh terkecil secara parsial dari variabel independent terhadap intervening atau pada variabel kepuasan pengurus adalah variabel partisipasi anggota, yaitu sebesar 19,22%. Variabel partisipasi anggota juga termasuk variabel yang dominan, karena pengaruh langsungnya adalah sebesar 9,78%, lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya yaitu sebesar 9,44%.

### **Pengaruh Partisipasi Anggota Terhadap Kepuasan Kerja Pengurus**

Berdasarkan hasil analisis verifikasi dari variabel independent terhadap intervening, maka didapatkan hasil secara parsial bahwa Partisipasi anggota memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus koperasi simpan pinjam. Adapun besaran pengaruh atau nilai kontribusi pengaruh dari variabel Partisipasi anggota terhadap kepuasan kerja pengurus adalah sebesar 0,1922 atau sebesar 19,22%. Variabel ini termasuk pada variabel dominan diantara variabel independent, terlihat dari hasil yang ditunjukkan melalui perbandingan nilai pengaruh langsungnya yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Berdasarkan kriteria uji yang telah dilakukan dan dijelaskan pada bahasan sebelumnya, diketahui bahwa nilai t hitung variabel Partisipasi anggota berada pada daerah penolakan hipotesis nol. Hal ini mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya Partisipasi anggota memberikan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap terbentuknya kepuasan kerja pengurus.

### **Pengaruh Komitmen Pengurus Terhadap Kepuasan Kerja Pengurus**

Berdasarkan hasil analisis verifikasi dari variabel independent terhadap intervening, maka didapatkan hasil secara parsial bahwa komitmen pengurus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus koperasi simpan pinjam. Adapun besaran pengaruh atau nilai kontribusi pengaruh dari variabel komitmen pengurus terhadap kepuasan kerja pengurus adalah sebesar 0,3300 atau sebesar 33,00%. Variabel ini termasuk pada variabel dominan diantara variabel independent, terlihat dari hasil yang ditunjukkan melalui perbandingan nilai pengaruh langsungnya yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Berdasarkan kriteria uji yang telah dilakukan dan dijelaskan pada bahasan sebelumnya, diketahui bahwa nilai t hitung variabel komitmen pengurus berada pada daerah penolakan hipotesis nol. Hal ini mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya komitmen pengurus memberikan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap terbentuknya kepuasan kerja pengurus.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pengurus**

Berdasarkan hasil analisisi verifikatif dari variabel independent terhadap intervening, maka didapatkan hasil secara parsial bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus koperasi simpan pinjam. Adapun besaran pengaruh atau nilai kontribusi pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pengurus adalah sebesar 0,2296 atau sebesar 22,96%. Variabel ini termasuk pada variabel dominan diantara variabel independent, terlihat dari hasil yang ditunjukkan melalui perbandingan nilai pengaruh langsungnya yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

Berdasarkan kriteria uji yang telah dilakukan dan dijelaskan pada bahasan sebelumnya, diketahui bahwa nilai t hitung variabel budaya organisasi berada pada daerah penolakan hipotesis nol. Hal ini mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima, artinya budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap terbentuknya kepuasan kerja pengurus.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pengurus Koperasi Simpan Pinjam di Wilayah Provinsi Riau**

Berdasarkan hasil analisisi verifikatif dari variabel intervening terhadap dependent, maka didapatkan hasil secara parsial bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengurus koperasi simpan pinjam. Adapun besaran pengaruh atau nilai kontribusi pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pengurus adalah sebesar 0,8083 atau sebesar 80,83%, dengan epsilon sebesar 0,1917 atau sebesar 19,17%.

Berdasarkan kriteria uji yang telah dilakukan dan dijelaskan pada bahasan sebelumnya, diketahui bahwa nilai t hitung variabel kepuasan kerja berada pada daerah penolakan hipotesis nol. Hal ini mengindikasikan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima, artinya kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap terbentuknya kinerja pengurus.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab IV dapat di tarik kesimpulan beberapa point penting dari hasil penelitian yakni sebagai berikut:

1. Kondisi partisipasi anggota, komitmen pengurus dan budaya organisasi pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau, sebagai berikut;
  - a. Partisipasi anggota (X1) masuk dalam kriteria penafsiran cukup baik menuju baik, sehingga secara umum partisipasi anggota koperasi terhadap koperasi simpan pinjam di wilayah provinsi Riau berada dalam kondisi cukup baik atau sedang. Faktor atau indikator yang mendominasi nilai dari partisipasi anggota koperasi simpan pinjam ini adalah pada indikator Anggota selalu tepat dalam membayar simpanan wajib dan indikator kedua adalah Anggota selalu Meminjam pada koperasi Sedangkan yang menjadi kekurangan atau kelemahan yang berdampak pada memperlemah dari partisipasi anggota. Terdapat dua indikator yang dominan menjadi kekurangan dari partisipasi anggota ini, yaitu Anggota selalu memantau persaingan usaha koperasi dan indikator Anggota selalu berkontribusi dalam membayar sharing modal
  - b. Komitmen pengurus (X2) masuk dalam kriteria baik menuju baik, sehingga secara umum komitmen pengurus koperasi simpan pinjam di wilayah provinsi Riau

berada dalam kondisi berkomitmen kuat. Faktor atau indikator yang mendominasi nilai dari komitmen pengurus koperasi simpan pinjam ini adalah pada indikator memiliki keterikatan emosional pada koperasi tempat bekerja dan indikator kedua adalah selalu memegang nilai yang dianut pada koperasi. Sedangkan yang menjadi kekurangan atau kelemahan yang berdampak pada memperlemah dari komitmen pengurus. Terdapat dua indikator yang dominan menjadi kekurangan dari komitmen pengurus ini, yaitu selalu mau berinvestasi untuk memajukan koperasi dan indikator berikutnya adalah memiliki alternatif pilihan yang lebih baik dari bekerja di koperasi ini.

- c. Budaya Organisasi (X3) masuk dalam kriteria cukup baik menuju baik, sehingga secara umum budaya organisasi yang ada pada koperasi simpan pinjam di wilayah provinsi Riau berada dalam kondisi budaya yang cukup kuat. Faktor atau indikator yang mendominasi nilai dari budaya organisasi koperasi simpan pinjam ini adalah pada indikator Koperasi selalu memegang teguh azas kekeluargaan dan indikator kedua adalah Koperasi memiliki aturan yang konsisten dijalankan. Sedangkan aspek atau indikator yang menjadi kekurangan atau kelemahan yang berdampak pada memperlemah dari budaya organisasi koperasi. Terdapat dua indikator yang dominan menjadi kekurangan dari budaya organisasi koperasi ini, yaitu Koperasi selalu melibatkan anggota dalam mengambil keputusan strategis dan indikator berikutnya adalah Koperasi selalu menjalankan aturan yang berlaku tanpa pilih kasih.
2. Kondisi kepuasan kerja pengurus (Y) pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau masuk dalam kriteria cukup baik menuju baik, sehingga secara umum kepuasan kerja yang ada pada koperasi simpan pinjam di wilayah provinsi Riau berada dalam kondisi kepuasa kerja yang cukup baik. Faktor atau indikator yang mendominasi nilai dari kepuasan kerja pengurus koperasi simpan pinjam ini adalah pada indikator Rasa saling menghormati terjalin di koperasi ini dan indikator kedua adalah Pengurus selalu mendapatkan pengarahan proses kerja koperasi dari dinas koperasi. Sedangkan aspek atau indikator yang menjadi kekurangan atau kelemahan yang berdampak pada memperlemah dari kepuasan kerja pengurus koperasi. Terdapat dua indikator yang dominan menjadi kekurangan dari kepuasan kerja pengurus koperasi ini, yaitu memiliki pengetahuan yang mumpuni dalam mengurus koperasi ini dan indikator berikutnya adalah Lingkungan fisik koperasi (sarana dan prasarana) sangat mendukung pekerjaan yang dilakukan.
3. Kondisi kinerja pengurus (Z) pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau masuk dalam kriteria cukup baik, sehingga secara umum kinerja pengurus koperasi simpan pinjam di wilayah provinsi Riau berada dalam kondisi cukup baik. Faktor atau indikator yang mendominasi nilai dari kinerja pengurus koperasi simpan pinjam ini adalah pada indikator Pengurus selalu bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan dan indikator kedua adalah Pengurus selalu menerima keputusan RAT pada setiap tahunnya. Sedangkan aspek atau indikator yang menjadi kekurangan atau kelemahan yang berdampak pada memperlemah dari kinerja pengurus koperasi. Terdapat dua indikator yang dominan menjadi kekurangan dari kinerja pengurus koperasi ini, yaitu pengurus selalu mendengarkan keluhan anggota koperasi dan indikator berikutnya adalah Pengurus

selalu menggunakan teknologi informasi yang terbaik.

4. Besarnya pengaruh partisipasi anggota, komitmen pengurus dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja pengurus pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau total pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 75,18%, sedangkan sisanya (epsilon) sebesar 24,82 % yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi tidak dilibatkan dalam penelitian ini. Variabel komitmen memberikan pengaruh yang paling besar dibandingkan partisipasi dan budaya organisasi.
5. Pengaruh partisipasi anggota terhadap kepuasan kerja pengurus pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau adalah sebesar 0,1922 atau sebesar 19,22%. Variabel ini termasuk pada variabel dominan diantara variabel independent, terlihat dari hasil yang ditunjukkan melalui perbandingan nilai pengaruh langsungnya yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
6. Pengaruh komitmen pengurus terhadap kepuasan kerja pengurus pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau adalah sebesar 0,3300 atau sebesar 33,00%. Variabel ini termasuk pada variabel dominan diantara variabel independent, terlihat dari hasil yang ditunjukkan melalui perbandingan nilai pengaruh langsungnya yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pengurus pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau adalah sebesar 0,2296 atau sebesar 22,96%. Variabel ini termasuk pada variabel dominan diantara variabel independent, terlihat dari hasil yang ditunjukkan melalui perbandingan nilai pengaruh langsungnya yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.
8. Pengaruh kepuasan kerja pengurus terhadap kinerja pengurus pada koperasi simpan pinjam di Propinsi Riau adalah sebesar 0,8083 atau sebesar 80,83%, gaji yang diterima dinilai paling rendah pengaruhnya terhadap kinerja pengurus.

## **Saran**

Adapun saran yang dapat ditarik dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, sebagai berikut;

1. A. Diharapkan kepada anggota koperasi simpan pinjam perlu meningkatkan partisipasinya dalam memantau persaingan usaha koperasi dan selalu berkontribusi dalam membayar sharing modal  
B. Dalam rangka meningkatkan komitmen pengurus koperasi simpan pinjam diharapkan kepada pengurus selalu mau berinvestasi untuk memajukan koperasi dan memiliki alternatif pilihan yang lebih baik dari bekerja di koperasi ini  
Dalam rangka meningkatkan budaya organisasi koperasi simpan pinjam maka diharapkan kepada pengurus koperasi agar selalu melibatkan anggota dalam mengambil keputusan strategis dan juga selalu menjalankan aturan yang berlaku tanpa pilih kasih
2. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pengurus koperasi simpan pinjam maka diharapkan kepada pengurus untuk dapat meningkatkan pengetahuan yang mumpuni dalam mengurus koperasi ini dan juga pengurus meningkatkan kondisi lingkungan fisik koperasi (sarana dan prasarana) sangat mendukung pekerjaan yang dilakukan
3. Dalam rangka meningkatkan kinerja pengurus koperasi simpan pinjam maka diharapkan

kepada pengurus selalu mendengarkan keluhan anggota koperasi dan juga selalu menggunakan teknologi informasi yang terbaik.

4. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja perlu mempertimbangkan variabel partisipasi anggota, komitmen pengurus dan budaya organisasi. Hal yang perlu ditingkatkan adalah komitmen pengurus.
5. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pengurus melalui partisipasi anggota maka perlu ditingkatkan upaya memantau persaingan usaha koperasi dan selalu berkontribusi dalam membayar sharing modal.
6. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pengurus melalui komitmen pengurus maka pengurus perlu mau berinvestasi untuk memajukan koperasi dan memiliki alternatif pilihan yang lebih baik dari bekerja di koperasi ini.
7. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pengurus melalui budaya organisasi koperasi maka pengurus koperasi agar selalu melibatkan anggota dalam mengambil keputusan strategis dan juga selalu menjalankan aturan yang berlaku tanpa pilih kasih.
8. Dalam rangka meningkatkan kinerja pengurus koperasi simpan pinjam melalui kepuasan kerja pengurus, maka pengurus perlu meningkatkan pengetahuan yang mumpuni dalam mengurus koperasi ini dan juga pengurus meningkatkan kondisi lingkungan fisik koperasi (sarana dan prasarana) sangat mendukung pekerjaan yang dilakukan dan terutama kenaikan gaji pengurus.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Affandi, A., Rozi, A., Sunarsi, D., & Wahyudi. (2021). Manajemen SDM Strategik. Bintang Visitama. [https://books.google.co.id/books?id=r\\_QbEAAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=r_QbEAAAQBAJ)
- Ahmadi, D. (2021). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di koperasi mahasiswa perguruan tinggi di Surabaya. *Jurnal Soetomo Business Review*, 2(4), 238–255.
- Ahmed, A., & Wiadi, I. (2022). The effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance in autofinance business: the mediating role of organizational commitment. In *Management.bibliotekanauki.pl*. <https://bibliotekanauki.pl/articles/2179660.pdf>
- Ali, K., & Agustian, D. W. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (Studi Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro). *Jurnal Manajemen Magister Darmajaya*. <https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/jmmd/article/view/1417>
- Ambarwati, A. (2018). Perilaku dan Teori Organisasi. Malang: Media Nusa Creative.
- Amirullah. (2022). Metodologi Penelitian Manajemen: Disertai Contoh Judul Penelitian dan Proposal. Media Nusa Creative (MNC Publishing). <https://books.google.co.id/books?id=0351EAAAQBAJ>
- Ammar, A., Chtourou, H., Boukhris, O., Trabelsi, K., & ... (2020). COVID- 19 home confinement negatively impacts social participation and life satisfaction: a worldwide multicenter study. In *International journal of* .... *mdpi.com*. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/17/6237>
- Amran, S. (2021). Peningkatan Komitmen Anggota dan Pengurus Koperasi Dalam



- Pengembangan Bisnis Koperasi Dekopinda Se- Jawa Barat. E-Coops-Day. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/ecoopsday/article/view/463>
- Anbuoli, P. (2017). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Lulu.com. <https://books.google.co.id/books?id=sESUDgAAQBAJ>
- Andrias, M. Y. (2023). Esensi Hukum Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Daerah. TOHAR MEDIA. <https://books.google.co.id/books?id=fLPSEAAAQBAJ>
- Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan. EMAS, 3(6), 94–107.
- Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan. EMAS, 3(6), 94–107.
- Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan. EMAS, 3(6), 94–107.
- Anwar, M. (2020). Pengantar Dasar Ilmu Manajemen. Jakarta: Kencana.
- Ardini, R., & Fadli, F. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi. Jurnal Akuntansi, 7(1), 35–50.
- Ardini, R., & Fadli, F. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi. Jurnal Akuntansi, 7(1), 35–50.
- Aslan, M., & Atesoglu, H. (2021). The effect of innovation and participation as workplace values on job satisfaction and the mediating effect of psychological ownership. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/21582440211061530>
- Asman, A. (2022). Disayang Atasan, Disegani Rekan, Dihormati Bawahan. Mizan Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=JTSXEAAAQBAJ>
- Azizah, S. N. (2021). MANAJEMEN KINERJA. Penerbit NEM. <https://books.google.co.id/books?id=kaJGEAAAQBAJ>
- Bairizki, A., Ahmadi, L. P., K, R. A. S., Tabun, M. A., Syakbani, B., & Sudarni, A. A. C. (2022). Perilaku dan Budaya Organisasi. Seval Literindo Kreasi. <https://books.google.co.id/books?id=JNaXEAAAQBAJ>
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & ... (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. Procedia-Social and .... <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012665>
- BPS. (2022). Statistik Koperasi Simpan Pinjam 2021. Badan Pusat Statistik, 1–60.
- Cheng, G., & Chau, J. (2016). Exploring the relationships between learning styles, online participation, learning achievement and course satisfaction: An empirical study of a blended learning .... British Journal of Educational Technology. <https://doi.org/10.1111/bjet.12243>
- Daft, R. (2015). Management. (Twelfth Ed). USA: Cengage Learning.
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. In Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia. [https://www.researchgate.net/profile/Didit-Darmawan/publication/326139671\\_PERANAN\\_MOTIVASI\\_KERJA\\_KOMITMEN\\_ORGANISASI\\_DAN\\_BUDAYA\\_ORGANISASI\\_TERHA](https://www.researchgate.net/profile/Didit-Darmawan/publication/326139671_PERANAN_MOTIVASI_KERJA_KOMITMEN_ORGANISASI_DAN_BUDAYA_ORGANISASI_TERHA)
- DAP\_KEPUASAN\_KERJA/links/60ffd667169a1a0103bca81b/PERANAN-MOTIVASI-KERJA-KOMITMEN-ORGANISASI-DAN-BUDAYA-ORGANIS DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). Fundamentals of Human Resource Management. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=-V4BCgAAQBAJ>



- Dessler, G. (2023). Human Resource Management. Pearson.  
<https://books.google.co.id/books?id=6w-rzwEACAAJ>
- Dinas Perdagangan, K. dan U. P. R. (2021). Kesehatan KSP dan USP di Propinsi Riau.
- Dwiyanto, A. (2021). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. UGM PRESS.  
<https://books.google.co.id/books?id=vTMXEAAAQBAJ>
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. Madani Jurnal Politik  
Dan Sosial .... <http://www.e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/MADANI/article/view/186>
- Fauzi, A. (2020). Manajemen Kinerja. Airlangga University Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=hMjjDwAAQBAJ>
- Fauziyanti, W., Estuti, E. P., Hendrayanti, S., Ernawati, F. Y., & Budiyono,  
R. (2022). Buku Ajar Koperasi untuk Perguruan Tinggi. Penerbit NEM.  
<https://books.google.co.id/books?id=tBZzEAAA>