

# Tinjauan Literatur tentang Peran Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi di Indonesia

## *(A Literature Review on the Role of Management in Improving Cooperative Performance in Indonesia)*

Tri Januario<sup>1\*</sup>, Engelberta Vania<sup>2</sup>, Kamsariaty<sup>3</sup>, Gabrielle Wulaningratri<sup>4</sup>, Muhammad Dwi Satriyanto<sup>5</sup>

Universitas Mitra Bangsa, Jakarta, Indonesia<sup>1\*</sup>

University Technology Mara Shah Alam, Selangor, Malaysia<sup>2</sup>

Akademi Maritim Nusantara Banjarmasin, Kalimantan Selata, Indonesia<sup>3</sup>

Queensland University of Technology, Australia<sup>4</sup>

Institut Kesehatan dan Teknologi Al insyirah, Pekanbaru, Indonesia<sup>5</sup>

[benedictustri@umiba.ac.id](mailto:benedictustri@umiba.ac.id)<sup>1\*</sup>, [engelberthayania@gmail.com](mailto:engelberthayania@gmail.com)<sup>2</sup>, [kamsariaty41@gmail.com](mailto:kamsariaty41@gmail.com)<sup>3</sup>, [gabrielle.princessaa@gmail.com](mailto:gabrielle.princessaa@gmail.com)<sup>4</sup>, [dwi.satriyanto@ikta.ac.id](mailto:dwi.satriyanto@ikta.ac.id)<sup>5</sup>



### Riwayat Artikel:

Diterima pada 18 Mei 2025

Revisi 1 pada 23 Mei 2025

Revisi 2 pada 1 Juni 2025

Revisi 3 pada 15 Juni 2025

Disetujui pada 23 Juni 2025

### Abstract

**Purpose:** This study aims to improve the managerial capacity of cooperatives in Indonesia by conducting a literature review on the role of management in cooperative performance.

**Methodology/approach:** A qualitative approach was applied by collecting and analyzing relevant research from both nationally accredited and internationally reputable journals. The selected literature focuses on cooperative performance, management roles, digital transformation, and strategic challenges in Indonesia.

**Results/findings:** Cooperatives in Indonesia play a strategic role in supporting the national economy. However, they face significant obstacles, including limited human resources, weak internal business processes, and increased competition. The findings show that cooperative performance can be improved through better customer service and more efficient operations.

**Conclusion:** Cooperatives can enhance their competitiveness and long-term sustainability by adopting digital technology and applying effective management strategies. These improvements are crucial for helping cooperatives adapt to a rapidly changing economic environment.

**Limitations:** This study was limited to secondary data obtained from the existing literature. Thus, the applicability of the findings may vary depending on the type and scale of the cooperative, and further empirical validation is recommended.

**Contribution:** This study contributes to the understanding of how cooperatives can improve their managerial quality, strengthen relationships with their members, and adopt innovation to remain relevant. It also offers a foundation for future research on strategies to support cooperative development in Indonesia.

**Keywords :** *Cooperative Performance, Management.*

**How to Cite:** Januario, T., Vania, E., Kamsariaty, K., Wulaningratri, G., Satriyanto, M. D. (2025). Tinjauan Literatur tentang Peran Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi di Indonesia. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 5(1), 145-154.

## 1. Pendahuluan

Koperasi telah lama menjadi bagian integral dari struktur ekonomi Indonesia, berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui prinsip-prinsip kebersamaan dan demokrasi ekonomi. Sebagai badan usaha yang berlandaskan pada asas kekeluargaan, koperasi diharapkan mampu menjadi pilar utama dalam pembangunan ekonomi nasional. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, kinerja koperasi di Indonesia menunjukkan tantangan yang signifikan (Handini et al., 2023). Menurut data dari Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah koperasi aktif di Indonesia mengalami penurunan dari 209.488 unit pada tahun 2014 menjadi 130.119 unit pada tahun 2023. Meskipun demikian, permodalan koperasi justru meningkat dari Rp200,66 triliun menjadi Rp254,17 triliun pada periode yang sama. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun jumlah koperasi berkurang, kualitas dan kapasitas finansial koperasi yang tersisa mengalami peningkatan.

Salah satu aspek krusial yang memengaruhi kinerja koperasi adalah kualitas manajemen. Manajemen yang efektif mencakup perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, kepemimpinan yang inspiratif, serta pengendalian yang tepat. Dalam konteks koperasi, manajemen yang baik tidak hanya berfokus pada aspek bisnis semata, tetapi juga harus mampu mengakomodasi kepentingan anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Studi oleh Wuryani, (2020) menunjukkan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen yang efektif, seperti pengendalian internal dan pelaksanaan rapat anggota tahunan, berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan koperasi di Jawa Timur. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam literatur mengenai bagaimana aspek-aspek manajemen secara spesifik memengaruhi kinerja koperasi di Indonesia. Sebagian besar penelitian fokus pada aspek keuangan atau partisipasi anggota tanpa mengintegrasikan seluruh fungsi manajemen secara holistik. Selain itu, perubahan regulasi seperti Permenkop No. 2 Tahun 2024 yang mewajibkan penggunaan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) oleh koperasi belum banyak dikaji dalam konteks manajemen koperasi (Yudiyawaties, Anwar, Yuliansyah, & Jarkawi, 2022).

Dalam menghadapi tantangan tersebut, penting untuk melakukan tinjauan literatur yang komprehensif mengenai peran manajemen dalam meningkatkan kinerja koperasi di Indonesia (Mujiyanti, 2023; Yusuf et al., 2023). Tinjauan ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik-praktik manajemen yang efektif, memahami hubungan antara fungsi-fungsi manajemen dan kinerja koperasi, serta mengungkap kesenjangan penelitian yang masih ada. Dengan demikian, dapat diusulkan strategi manajerial yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis koperasi di Indonesia. Beberapa studi internasional telah menyoroti pentingnya manajemen pengetahuan dalam koperasi. Penelitian oleh (Miković et al., 2020) menekankan bahwa manajemen pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan inovasi dan daya saing organisasi. Dalam sisi koperasi, manajemen pengetahuan mencakup proses berbagi informasi, pengalaman, dan praktik terbaik antar anggota dan pengurus koperasi. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian di Indonesia yang menunjukkan bahwa koperasi yang menerapkan manajemen pengetahuan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Dharma, Agustina, & Windah, 2021).

Selain itu, studi oleh (Abdillah et al., 2024) mengenai penciptaan pengetahuan dalam organisasi menunjukkan bahwa interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit dapat menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Dalam koperasi, proses ini dapat terjadi melalui diskusi rutin, pelatihan, dan kegiatan kolaboratif lainnya yang melibatkan anggota dan pengurus. Dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi di Indonesia, berbagai studi menyebutkan bahwa kinerja koperasi tidak hanya bergantung pada satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antar berbagai variabel manajerial dan organisasional. Dalam kaitan hal ini, terdapat variabel yang banyak diteliti dan relevan untuk dianalisis secara literatur, yaitu: manajemen strategis, kapasitas kepemimpinan, partisipasi anggota, inovasi organisasi, dan manajemen keuangan koperasi. Variabel ini diyakini memiliki hubungan erat dan saling memengaruhi dalam menentukan keberhasilan koperasi (Putri, Wulan, Fihartini, Ambarwati, & Pandjaitan, 2022).

Pertama, manajemen strategis berperan sebagai fondasi utama dalam mengarahkan koperasi untuk menetapkan visi, misi, dan tujuan jangka panjang. Dalam koperasi, perencanaan strategis yang matang akan memberikan panduan bagi seluruh elemen organisasi untuk bergerak ke arah yang sama. Penelitian

oleh Farida & Setiawan (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen strategis secara konsisten cenderung memiliki kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan yang tidak. Dalam konteks koperasi, strategi yang jelas memungkinkan pengurus dan anggota merancang langkah-langkah terukur dalam menghadapi persaingan dan dinamika pasar. Kedua, kapasitas kepemimpinan memainkan peran penting dalam mendorong efektivitas implementasi manajemen strategis tersebut. Kepemimpinan yang transformatif dan partisipatif mampu mendorong semangat anggota serta menumbuhkan budaya organisasi yang positif. Menurut (Bass & Avolio, 1994), kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan motivasi anggota dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam koperasi, kepemimpinan yang mampu mendengarkan aspirasi anggota dan mengakomodasi kebutuhan kolektif akan memperkuat solidaritas internal serta memperlancar proses pengambilan keputusan (Tri et al., 2024).

Ketiga, partisipasi anggota merupakan aspek unik dari koperasi yang membedakannya dari bentuk usaha lain. Kinerja koperasi sangat dipengaruhi oleh seberapa besar keterlibatan aktif para anggotanya dalam kegiatan operasional, pengawasan, dan pengambilan keputusan. Studi oleh (Simmons & Birchall, 2004) menunjukkan bahwa tingginya tingkat partisipasi anggota secara langsung berhubungan dengan peningkatan akuntabilitas dan kinerja koperasi. Partisipasi yang kuat juga meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang memperkuat keberlanjutan koperasi dalam jangka panjang. Keempat, inovasi organisasi menjadi faktor krusial dalam menghadapi perubahan zaman, terutama di era digital dan persaingan global. Koperasi yang mampu berinovasi dalam produk, layanan, hingga sistem manajemen internal, akan lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar dan anggotanya. Penelitian oleh (Pettigrew, 2012) menyebutkan bahwa inovasi organisasi secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan ketahanan usaha. Dalam koperasi, inovasi juga mencakup kemampuan mengadopsi teknologi digital untuk efisiensi operasional.

Kelima, manajemen keuangan koperasi merupakan indikator utama yang mencerminkan stabilitas dan keberlanjutan usaha koperasi. Pengelolaan keuangan yang baik memungkinkan koperasi memiliki arus kas sehat, dapat mengakses modal, dan memberikan pelayanan prima kepada anggota. Studi oleh (Gutiérrez et al., 2012) menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas keuangan dalam meningkatkan kepercayaan anggota serta investor koperasi. Regulasi terbaru seperti Permenkop No. 2 Tahun 2024 yang mewajibkan penggunaan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) oleh koperasi juga memperkuat urgensi penerapan manajemen keuangan yang profesional. Kelima variabel ini bukan entitas yang berdiri sendiri. Manajemen strategis yang baik memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk diimplementasikan. Kepemimpinan yang efektif mendorong partisipasi anggota secara aktif, yang pada gilirannya memunculkan ide-ide inovatif dari bawah ke atas (*bottom-up innovation*). Inovasi kemudian membutuhkan dukungan manajemen keuangan yang solid agar dapat direalisasikan dalam skala organisasi. Sinergi dari kelima variabel ini diyakini menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja koperasi di Indonesia (Ariandi & Rinaldi, 2025).

Namun, masih terdapat kesenjangan dalam penerapan manajemen pengetahuan di koperasi Indonesia. Banyak koperasi yang belum memiliki sistem yang terstruktur untuk mengelola dan mendistribusikan pengetahuan secara efektif. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, kurangnya pelatihan, dan minimnya kesadaran akan pentingnya manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kapasitas manajerial koperasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset strategis. Artikel ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan melakukan tinjauan literatur mengenai peran manajemen dalam meningkatkan kinerja koperasi di Indonesia. Dengan menganalisis studi-studi terkini dari jurnal internasional bereputasi seperti Elsevier, Willey, MDPI, Emerald, dan jurnal lainnya diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan usulan strategi manajerial yang efektif bagi koperasi di Indonesia.

## 2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

### 2.1 Koperasi

Koperasi merupakan sebuah entitas ekonomi yang dibentuk dan dijalankan oleh sekelompok orang atas dasar prinsip sukarela, demokrasi, dan kepemilikan bersama. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep koperasi mengalami revitalisasi sebagai model bisnis yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, tetapi juga pada keadilan sosial, keberlanjutan ekonomi, dan pemberdayaan anggotanya. Menurut Fourati & Estache (2020) dalam *jurnal Annals of Public and Cooperative Economics* menjelaskan bahwa koperasi modern memiliki peran ganda, yaitu sebagai pelaku usaha sekaligus sebagai alat solidaritas sosial, yang berfungsi meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui prinsip-prinsip keterlibatan aktif dan keadilan dalam distribusi hasil. Dalam sudut pandang manajemen kontemporer, koperasi digambarkan sebagai bentuk organisasi yang unik karena menggabungkan karakteristik demokrasi ekonomi dengan efisiensi bisnis. Ridley-Duff & Bull, (2019) dalam bukunya *Understanding Social Enterprise* menyatakan bahwa koperasi adalah model organisasi sosial-ekonomi yang memungkinkan para anggota bukan hanya menjadi konsumen atau pekerja, tetapi juga menjadi pemilik dan pengambil keputusan strategis. Ini membedakan koperasi dari perusahaan konvensional, karena nilai-nilai partisipatif menjadi dasar pengambilan keputusan dan distribusi surplus usaha.

Lebih lanjut, menurut (Hannachi et al., 2020) dalam *jurnal Journal of Co-operative Organization and Management*, koperasi dapat didefinisikan sebagai organisasi yang secara formal dimiliki dan dikendalikan oleh para anggotanya, yang biasanya memiliki kesamaan kebutuhan atau tujuan ekonomi tertentu. Hannachi menekankan bahwa koperasi berfungsi sebagai alat untuk memperkuat posisi ekonomi kelompok marginal melalui kolaborasi dan pemberdayaan kolektif. Secara keseluruhan, dalam konteks global saat ini, koperasi tidak lagi dipandang hanya sebagai alternatif ekonomi untuk kelompok kecil, melainkan sebagai solusi inklusif untuk menghadapi ketimpangan ekonomi, pengangguran, dan tantangan sosial lainnya. Peran koperasi dalam memperkuat ekonomi lokal, mendorong inovasi sosial, dan mempromosikan pembangunan berkelanjutan terus diakui dalam berbagai kebijakan publik maupun diskursus akademik (Kakati et al., 2021; Pohan et al., 2025).

### 2.2 Manajemen Dalam Lingkup Koperasi

Dalam kaitannya dengan koperasi, manajemen memiliki peran yang jauh lebih kompleks dibandingkan organisasi bisnis konvensional. Hal ini karena koperasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada pencapaian nilai-nilai sosial dan ekonomi anggotanya. Peran manajemen di koperasi mencakup perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, pengambilan keputusan yang partisipatif, dan pengawasan yang adil demi menjamin bahwa semua proses berjalan sejalan dengan prinsip koperasi. Menurut Hannachi et al., (2020), manajemen koperasi harus mampu menyeimbangkan antara efisiensi operasional dan kepentingan sosial para anggota. Ini berarti manajer koperasi bukan hanya bertugas untuk meningkatkan performa keuangan organisasi, tetapi juga bertanggung jawab terhadap pemberdayaan anggota, transparansi pengelolaan, serta pengambilan keputusan berbasis musyawarah. Dalam banyak kasus, keberhasilan koperasi sangat tergantung pada kemampuan manajerial dalam menjembatani kebutuhan ekonomi dan sosial komunitas anggotanya.

Sementara itu, studi dari (Chungyas & Trinidad, Ph.D., 2022) menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan dan manajemen strategis sangat memengaruhi keberlanjutan koperasi. Dalam penelitian mereka ditemukan bahwa koperasi yang memiliki manajer dengan orientasi jangka panjang dan keterampilan kolaboratif cenderung lebih tangguh terhadap tantangan ekonomi dan perubahan pasar. Selain itu, penelitian oleh Forgiarini et al., (2022) menunjukkan bahwa peran manajemen dalam inovasi juga menjadi penentu kinerja koperasi. Dalam era digital dan persaingan yang tinggi, manajemen koperasi dituntut untuk mampu mengadopsi teknologi baru, memperbaiki sistem pelayanan, dan menciptakan nilai tambah tanpa mengorbankan partisipasi anggota. Manajer koperasi harus menjadi agen perubahan yang tetap menjaga akar demokratis koperasi. Dalam studi lain, (Astuty & Yuliana, 2021) menyampaikan bahwa penguatan kapasitas manajerial di koperasi – termasuk dalam hal pengelolaan keuangan, tata kelola organisasi, dan kemampuan komunikasi – berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja koperasi di Indonesia. Ia juga menyoroti bahwa banyak koperasi gagal berkembang bukan karena kurangnya modal, tetapi karena lemahnya fungsi manajerial yang tidak mampu beradaptasi dengan kebutuhan zaman.

Terakhir, penelitian oleh (Fahrani et al., 2024; Michaud & Audebrand, 2022) menjelaskan bahwa peran manajemen dalam koperasi tidak hanya mencakup dimensi internal, tetapi juga eksternal seperti menjalin kemitraan strategis, mengelola relasi dengan regulator, dan membangun reputasi publik. Dalam koperasi modern, manajemen berfungsi sebagai "jembatan" antara nilai-nilai koperasi dan tuntutan pasar.

### **2.3 Kinerja Koperasi**

Kinerja koperasi mencerminkan sejauh mana koperasi mampu mencapai tujuan ekonominya sekaligus memenuhi nilai-nilai sosial yang menjadi dasar pendiriannya. Tidak seperti perusahaan konvensional yang berorientasi pada profit semata, koperasi mengedepankan kesejahteraan anggota melalui prinsip demokrasi ekonomi, partisipasi aktif, serta pembagian hasil yang adil. Menurut (Moon & Lee, 2020), kinerja koperasi tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial dan ekonomi tempat koperasi itu beroperasi. Studi mereka membandingkan koperasi di negara berkembang dan maju, serta menemukan bahwa keberhasilan koperasi sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap kebutuhan lokal dan inovasi kelembagaan yang berkelanjutan. Lebih lanjut, penelitian oleh Moon & Lee (2020) menekankan pentingnya praktik tata kelola dan transparansi dalam memengaruhi kinerja non-finansial koperasi, seperti kepercayaan anggota, loyalitas, dan stabilitas organisasi. Artinya, indikator kinerja koperasi tidak selalu berbasis angka semata, namun juga melibatkan aspek sosial dan etika.

Abubakar (2024) mengemukakan bahwa kinerja koperasi juga dapat ditingkatkan melalui strategi *coopetition*—yakni gabungan antara kompetisi dan kolaborasi. Dengan berbagi pengetahuan dan mendorong inovasi terbuka, koperasi dapat mempertahankan kinerja yang berkelanjutan sekaligus menjaga nilai kebersamaan yang menjadi ciri khasnya. Sementara itu, Bernardi et al., (2022) dalam kajiannya di Italia menunjukkan bahwa keberhasilan koperasi juga erat kaitannya dengan dukungan kelembagaan dan soliditas dana sosial yang memperkuat fungsi solidaritas. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kinerja koperasi tidak hanya bersumber dari internal organisasi, tetapi juga dari dukungan eksternal yang berkelanjutan. Akhirnya, (Höhler & Lansink, 2021) menegaskan bahwa struktur koperasi dan budaya organisasi berperan besar dalam membentuk orientasi pasar dan peningkatan kinerja. Ketika budaya kerja yang kooperatif berpadu dengan sistem manajemen yang efisien, koperasi mampu menjadi entitas bisnis yang tangguh sekaligus inklusif.

## **3. Metodologi penelitian**

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan hasil penelitian yang relevan dengan topik yang ada dalam artikel ini. Pencarian jurnal yang dituju selain dari jurnal nasional akreditasi serta jurnal internasional yang memiliki reputasi. Hasil dari pencarian jurnal yang dilakukan pada (sebutkan rentan waktu pencarian jurnal) meliputi puluhan artikel yang digunakan sebagai sumber penelitian terdahulu dalam artikel ilmiah ini. Kumpulan jurnal inilah yang menjadi landasan bagi penulis untuk melakukan analisis lebih lanjut, mengembangkan dan menguatkan perspektif, serta memberikan referensi untuk penelitian kedepannya. Jumlah puluhan artikel yang akan digunakan sebagai sumber dari hasil penelitian terdahulu dalam artikel ilmiah ini.

## **4. Hasil dan pembahasan**

Koperasi sebagai salah satu penopang perekonomian di Indonesia dan keberadaannya ada di mana – mana, tentunya bukan hal mudah dengan jenis – jenis koperasi yang ada serta pengelolaan dari sumber daya yang ada dalam manajemen di koperasi tersebut. Hasil – hasil penelitian yang berkaitan dengan koperasi sudah sangat banyak di Indonesia dan juga negara selain Indonesia, maka dalam hasil yang akan di jabarkan dari puluhan artikel, hasil penelitian dari (Harisudin et al., 2020) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja koperasi serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Berdasarkan hasil analisis, kinerja koperasi menunjukkan variasi antar-perspektif: dari sisi keuangan, koperasi dinilai cukup stabil dan sehat; namun dari sudut pandang pelanggan, kinerjanya masih belum memuaskan. Dalam hal proses bisnis internal, koperasi menunjukkan kinerja yang baik, sementara aspek pembelajaran dan pertumbuhan masih berada pada tingkat yang cukup. Sejumlah persoalan utama teridentifikasi sebagai hambatan terhadap kinerja

koperasi. Di antaranya adalah lemahnya kedisiplinan pegawai yang dipicu oleh belum adanya sistem manajemen absensi yang terstruktur, tingginya tingkat persaingan dari koperasi atau entitas usaha sejenis, serta rendahnya kapasitas dan keterampilan sumber daya manusia yang ada. Selain itu, koperasi juga menghadapi tantangan berupa penurunan jumlah anggota aktif, banyaknya anggota pasif, kurangnya loyalitas dari anggota terhadap koperasi, serta keterlambatan pembayaran dari perusahaan mitra dalam proses penjualan produk susu.

Menanggapi berbagai tantangan tersebut, penelitian ini merekomendasikan sejumlah strategi yang relevan dan dapat diterapkan secara praktis. Di antaranya adalah penerapan sistem manajemen kehadiran yang efektif untuk meningkatkan disiplin kerja, pengembangan inovasi dalam model bisnis koperasi agar mampu bersaing dan relevan dengan kebutuhan pasar, serta peningkatan produktivitas karyawan guna mendukung pertumbuhan pendapatan koperasi, khususnya dalam konteks koperasi unit desa. Studi lain menyatakan berkaitan dengan koperasi dan peran manajemen mengindikasikan bahwa kinerja koperasi di Jakarta berbeda-beda tergantung pada masing-masing perspektif dalam kerangka *Balanced Scorecard*. Dari sisi keuangan, koperasi menunjukkan performa yang cukup solid dengan skor rata-rata 3,223 dalam skala 1 hingga 5, menandakan pengelolaan keuangan yang tergolong baik. Sebaliknya, pada aspek manajemen pemasaran, nilai yang dicapai hanya 1,912, disusul oleh skor 1,765 untuk proses bisnis internal, serta 2,370 untuk dimensi pertumbuhan dan pembelajaran, yang mencerminkan perlunya peningkatan pada aspek-aspek non-keuangan tersebut (Surjaatmadja & Kusniawati, 2020).

Studi hasil selanjutnya dari (Ishak et al., 2020) mengemukakan Kinerja dalam konteks koperasi petani kecil dipahami melalui dua aspek utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mencerminkan kemampuan koperasi dalam melaksanakan aktivitas dengan cara yang tepat, sementara efektivitas menggambarkan kesesuaian tindakan dengan tujuan yang hendak dicapai. Kedua dimensi ini dianggap relevan dan sejalan dengan jati diri koperasi sebagai organisasi yang berlandaskan pada nilai-nilai kebersamaan dan partisipasi anggota. Dengan demikian, kinerja koperasi tidak hanya diukur dari seberapa baik tugas-tugas manajerial dijalankan, tetapi juga dari sejauh mana koperasi mampu memenuhi harapan anggotanya secara menyeluruh. Studi selanjutnya yang mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja koperasi secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* berada dalam kategori baik. Hal ini tercermin dari total skor sebesar 9 yang diperoleh dari perspektif keuangan, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang masing-masing menunjukkan capaian yang baik. Sementara itu, perspektif proses bisnis internal memperoleh total skor sebesar 3, yang mengindikasikan pencapaian yang cukup (Estiasih, 2021).

Studi selanjutnya dari (Barry & Rousselière, 2022) mengungkapkan bahwa Penerapan sistem kompensasi yang didasarkan pada kualitas produk terbukti mampu meminimalisasi peluang terjadinya tindakan curang dari anggota koperasi. Skema pemberian imbalan ini memiliki dampak positif terhadap kinerja koperasi kecil, meskipun pengaruhnya bersifat tidak linier. Temuan tersebut menunjukkan bahwa insentif yang tepat sasaran berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan performa koperasi skala kecil. Hasil penelitian dari (Omar et al., 2022) menyatakan bahwa Beberapa faktor yang berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja koperasi meliputi adanya dukungan aktif dari para anggota, terciptanya komitmen serta kolaborasi yang kuat di dalam organisasi, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, upaya menjaga citra baik di mata otoritas terkait, integritas yang dimiliki oleh tim manajemen, serta keteguhan manajemen dalam mewujudkan tujuan yang telah dirancang. Sementara itu, sejumlah hambatan yang dapat mengganggu performa koperasi mencakup kecenderungan pengurus untuk menghindari pengambilan risiko, terjadinya perbedaan pendapat di antara anggota dewan pengurus, tingginya tingkat persaingan di pasar, dan ketidakpastian terhadap produksi tandan buah segar.

Studi hasil selanjutnya menyatakan bahwa situasi ini tergambar melalui penggunaan laporan keuangan sebagai tolok ukur utama oleh pemerintah dalam menilai kinerja koperasi, khususnya koperasi berbasis syariah. Namun, apabila penilaian hanya berfokus pada aspek keuangan, maka gambaran menyeluruh mengenai kinerja koperasi menjadi kurang utuh. Oleh karena itu, selain hasil juga mengusulkan perspektif alternatif dalam mengukur kinerja koperasi, yakni dengan memasukkan indikator non-

keuangan sebagai bagian dari penilaian. Hal ini relevan mengingat koperasi tidak semata-mata berorientasi pada profit, melainkan juga mengemban peran sosial yang penting bagi para anggotanya dan pemangku kepentingan lainnya (Mutiarini et al., 2022). Studi selanjutnya mengungkapkan dalam hasilnya Kerja sama tim yang berkelanjutan menjadi faktor kunci dalam mendukung keberlangsungan proyek kemitraan publik-swasta (PPP). Dalam konteks ini, interaksi, persepsi, dan perilaku tim proyek yang memiliki otoritas pengambilan keputusan secara fleksibel memainkan peran penting terhadap efektivitas kolaborasi. Namun, keterkaitan antara ketergantungan subjektif antar anggota tim, tindakan kolektif, dinamika kerja tim, dan hasil kinerja dalam proyek PPP masih belum sepenuhnya dipahami. Oleh karena itu, dibutuhkan kajian dan pembuktian lebih lanjut untuk memastikan bahwa konsep-konsep tersebut dapat diterapkan secara efektif dalam manajemen proyek (Zhang et al., 2023).

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa Manajer di sektor agrikultur memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja koperasi pertanian. Terdapat empat pola pencapaian kinerja optimal yang mencerminkan tiga kategori manajer agrikultur, yakni bertipe teknis, bertipe manajerial, dan bertipe wirausaha terpadu (Yu et al., 2023). Studi dari (Dadi Akhmad Perdana et al., 2023) menyatakan bahwa Laporan keuangan tidak hanya digunakan oleh perusahaan, tetapi juga oleh lembaga atau organisasi lain, termasuk koperasi. Koperasi sebagai salah satu lembaga yang melakukan transaksi keuangan dalam operasionalnya, memerlukan pencatatan dalam bentuk laporan keuangan. Dengan pencatatan yang tepat, koperasi dapat mengevaluasi kinerjanya dari tahun ke tahun. Hasil penelitian lain dari (Guspul et al., 2023) menyatakan bahwa Prinsip 5C terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat risiko kredit, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai signifikansi (0,001) yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , sehingga H1 diterima. Pengendalian internal juga menunjukkan pengaruh negatif terhadap risiko kredit, dengan nilai signifikansi  $(0,006) < \alpha = 0,05$ , maka H2 diterima. Selain itu, kinerja manajer kredit pun berpengaruh negatif terhadap risiko kredit, dibuktikan dengan nilai signifikansi  $(0,000) < \alpha = 0,05$ , sehingga H3 diterima. Berdasarkan hasil uji F, di mana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan nilai signifikansi (0,000), maka dapat disimpulkan bahwa prinsip 5C, pengendalian internal, dan kinerja manajer kredit secara simultan berpengaruh terhadap besarnya risiko kredit, sehingga H4 juga diterima.

Hasil penelitian lain berkaitan dengan koperasi dan artikel ini bahwa ewirausahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Koperasi Aneka Usaha di Kota Mataram. Selain itu, partisipasi anggota juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi tersebut. Demikian pula, peran pengurus koperasi terbukti memberikan dampak signifikan terhadap kinerja Koperasi Usaha Milik Berbagi Usaha. Studi lain dari (Agil Dzirkullah & Chasanah, 2024) menyatakan bahwa Koperasi mempermudah akses modal UMKM lewat pembiayaan fleksibel dan pelatihan teknologi dasar, namun akses ke teknologi canggih masih terbatas. Koperasi juga membantu perluasan pasar, meski terkendala infrastruktur dan promosi. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa pelaku UMKM mengalami peningkatan daya saing, efisiensi biaya, dan kemampuan branding produk. Transformasi digital terbukti menjadi solusi untuk peningkatan kinerja UMKM dan kontribusi terhadap PDB nasional (Nasution et al., 2024).

Pembahasan.

Koperasi di Indonesia berperan penting dalam perekonomian, meskipun menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya kualitas sumber daya manusia, persaingan yang ketat, dan penurunan jumlah anggota aktif. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja koperasi bervariasi tergantung pada perspektif yang digunakan. Aspek keuangan menunjukkan kinerja yang stabil, namun sektor pelanggan dan proses bisnis internal masih perlu diperbaiki. Faktor-faktor seperti lemahnya disiplin pegawai, kurangnya loyalitas anggota, dan keterlambatan pembayaran oleh mitra juga menjadi hambatan. Untuk itu, disarankan penerapan sistem manajemen kehadiran yang efektif, inovasi model bisnis, dan peningkatan keterampilan karyawan. Selain itu, pentingnya menilai kinerja koperasi tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga melalui perspektif non-keuangan, seperti kepuasan anggota dan loyalitas, yang lebih mencerminkan peran sosial koperasi. Penerapan teknologi dan transformasi digital juga diyakini dapat meningkatkan kinerja koperasi, termasuk dalam meningkatkan daya saing UMKM yang tergabung dalam koperasi. Oleh karena itu, koperasi perlu beradaptasi dengan kebutuhan pasar dan memanfaatkan teknologi digital untuk memperkuat posisi dan kontribusinya terhadap ekonomi Indonesia.

Selain itu, dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal, koperasi juga perlu memperkuat struktur manajerial dan komunikasi antara pengurus dengan anggota. Penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi yang kuat dan komitmen dari anggota sangat penting dalam mendorong kinerja koperasi yang lebih baik. Oleh karena itu, peningkatan peran manajer dalam mengelola koperasi, termasuk kemampuan dalam mengambil keputusan dan berinovasi, akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan koperasi. Koperasi juga disarankan untuk lebih memperhatikan aspek sosial dan kesejahteraan anggotanya, bukan hanya fokus pada keuntungan finansial semata. Dengan demikian, koperasi dapat meningkatkan keberlanjutan dan kontribusinya dalam perekonomian lokal dan nasional, serta memastikan kesejahteraan anggotanya melalui berbagai program yang lebih inklusif dan berbasis teknologi.

## 5. Kesimpulan

Koperasi di Indonesia memiliki peran strategis dalam perekonomian, meskipun menghadapi tantangan seperti sumber daya manusia yang terbatas dan persaingan ketat. Kinerja koperasi perlu diperbaiki terutama dalam aspek pelanggan dan proses bisnis internal. Penerapan teknologi digital dan manajemen yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing koperasi. Keaslian artikel ini terletak pada kesimpulan yang dibuat dari hasil dan pembahasan, juga hasil penelitian ini bisa digunakan oleh peneliti lain untuk melanjutkan ke penelitian lainnya.

## Limitasi dan studi lanjutan

Koperasi disarankan untuk meningkatkan kualitas manajerial, memperkuat hubungan dengan anggota, serta mengadopsi inovasi dan teknologi untuk adaptasi pasar. Selain itu, penting untuk menilai kinerja koperasi tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif sosial dan kepuasan anggota.

## Ucapan terima kasih

Peneliti mengucapkan rasa syukur kepada Tuhan atas selesainya artikel ilmiah ini, kepada pimpinan kampus kami, ketua prodi yang telah mendukung kepada kami semua.

## Referensi

- Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2024). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation: by Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, New York, Oxford University Press, 1995, 284 pp., 19.39(Hardcover)& 7.40 (paperback), ISBN: 0199879923, 9780199879922*. Taylor & Francis.
- Abubakar, A. (2024). Competition and cooperation: a cooperation strategy for sustainable performance through serial mediation of knowledge sharing and open innovation. *Global Knowledge, Memory and Communication, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2023-0398>
- Agil Dzirkullah, A., & Chasanah, U. (2024). Optimalisasi Peran Koperasi Dalam Mendukung Umkm: Meningkatkan Akses Modal, Penguasaan Teknologi, Dan Ekspansi Pasar. *INVESTI: Jurnal Investasi Islam*, 5(1), 648–668. <https://doi.org/10.32806/ivi.v5i1.205>
- Ariandi, M. A., & Rinaldi, M. (2025). Pendampingan Strategi Pemasaran pada UMKM untuk Meningkatkan Efektivitas Penjualan Berbasis Digital Marketing. doi:<https://doi.org/10.35912/jnm.v4i2.4449>
- Astuty, E. D., & Yuliana, R. R. R. D. (2021). the Role of Human Resources Quality for Improving Cooperatives Performance in Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 113(5), 34–44. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2021-05.04>
- Barry, I., & Rousselière, D. (2022). Do quality incentive payments improve cooperative performance? The case of small French agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Economics*, 73(3), 938–948.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bernardi, A., Berranger, C., Mannella, A., Monni, S., & Realini, A. (2022). Sustainable but Not Spontaneous: Co-Operatives and the Solidarity Funds in Italy. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su14084516>
- Chungyas, J. I., & Trinidad, Ph.D., F. L. (2022). Strategic Management Practices and Business

- Performance of Cooperatives in Ifugao, Philippines: Basis for Strategic Planning Model. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 4(2), 84–104. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v4i2.293>
- Dadi Akhmad Perdana, Putu Rani Susanthi, Yuliadi, Y., Yossi Hendriati, & Merline Julianti. (2023). Pembinaan Laporan Keuangan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajemen Koperasi. *J-ABDI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 477–482. <https://doi.org/10.53625/jabdi.v3i2.5571>
- Dharma, F., Agustina, Y., & Windah, A. (2021). Penerapan Manajemen Keuangan dan Digital Marketing pada Pelaku Usaha Rengginang di Desa Kunjir. doi:<https://doi.org/10.35912/jnm.v1i1.620>
- Estiasih, S. P. (2021). Measurement of Cooperative Performance with the Balance Scorecard Analysis Approach. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(2), 180–195.
- Fahrani, A. R., Lestari, A. S., Putri, N. R., & Pasha, N. A. (2024). Analisis Penyebab Internal dan Eksternal dalam Fraudulent Financial Reporting: Studi Tinjauan Literatur ( Analysis of Internal and External Causes in Fraudulent Financial Reporting : A Literature Review Study ). 4(2), 171–186.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Forgiarini, D. I., Garcia, A., Alves, C. N., & Cassanego, P. (2022). Coop innovation framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 10(2), 100185. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100185>
- Fourati, M., & Estache, A. (2020). Infrastructure Provision, Politics and Religion: Insights From Tunisia’S New Democracy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(1), 29–53. <https://doi.org/10.1111/apce.12242>
- Guspul, A., Mutmainah, K., Machfud, Y., Affandi, A., & Khusna, N. (2023). Peran Manajemen Kredit, Pengendalian Internal, Kinerja Pengelola Kredit Terhadap Resiko Kredit: Kasus Pada Koperasi Syariah di Wonosobo. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 6(2), 270–285. <https://doi.org/10.32500/jematech.v6i2.4311>
- Gutiérrez, C. L., Olmo, B. T., & Azofra, S. S. (2012). Firms’ performance under different bankruptcy systems: A Europe-USA empirical analysis. *Accounting and Finance*, 52(3), 849–872. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2011.00407.x>
- Handini, R. E. S., Curtinawati, R. F., & Mustofa, A. (2023). Penerapan Fungsi Manajemen di Koperasi (Studi pada Desa Nanggung Kecamatan Kayen Kidul Kabupaten Kediri). *Governance, JKMP (Governance, Jurnal Kebijakan & Manajemen Publik)*, 13(2), 92–96. <https://doi.org/10.38156/gjkmp.v13i2.182>
- Hannachi, M., Fares, M., Coleno, F., & Assens, C. (2020). The “new agricultural collectivism”: How cooperatives horizontal coordination drive multi-stakeholders self-organization. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 8(2), 100111. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100111>
- Harisudin, M., Adi, R. K., & Pratama, N. A. K. (2020). Performance improvement strategies based on balanced scorecard for rural cooperative: The case of Indonesia. *International Journal of Trade and Global Markets*, 13(2), 161–181. <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2020.106757>
- Höhler, J., & Lansink, A. O. (2021). Measuring the impact of COVID-19 on stock prices and profits in the food supply chain. *Agribusiness*, 37(1), 171–186. <https://doi.org/10.1002/agr.21678>
- Ishak, S., Omar, A. R. C., Sum, S. M., Othman, A. S., & Jaafar, J. (2020). Smallholder Agriculture Cooperatives’ Performance: What Is in the Minds of Management? *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100110>
- Kakati, B. K., Sarmah, A. K., & Kakoty, S. (2021). Cooperative is an economically viable social enterprise in the study of JWSSPCFL. *Local Development and Society*, 2(1), 80–96. <https://doi.org/10.1080/26883597.2021.1907214>
- Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2022). One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 10(1), 100151. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100151>

- Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38(8), 515–533. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006>
- Moon, S., & Lee, S. H. (2020). A strategy for sustainable development of cooperatives in developing countries: The success and failure case of agricultural cooperatives in musambira sector, Rwanda. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su12208632>
- Mujiyanti, S. A. (2023). Koperasi Indonesia dan Permasalahannya. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5, 1026–1029. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i3.653>
- Mutiarni, R., Salim, U., Sukoharsono, E. G., & Rahayu, M. (2022). New Outlook for Sharia Cooperative Performance Measurement in Indonesia. *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2), 83–92. <https://doi.org/10.26533/eksis.v16i2.962>
- Nasution, M. A., Dirbawanto, N. D., & -Rossevelt, F. A. (2024). Penerapan Manajemen Strategi Dalam Upaya Optimalisasi Pendapatan Kelompok Binaan Dinas Koperasi UKM, Perindustrian & Perdagangan Kota Medan. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 4(4), 863–869. <https://doi.org/10.31004/jh.v4i4.1282>
- Omar, A. R. C., Ishak, S., Othman, A. S., & Sum, S. M. (2022). Exploring the Catalyst and Constraint Factors of Agriculture Cooperative Performance. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 476–495. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4626.2022>
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304–1328. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01054.x>
- Pohan, A. A., Yosepha, S. Y., Dirgantara, U., Suryadarma, M., & Timur, J. (2025). *Dampak Jam Kerja Fleksibel Terhadap Motivasi , Kepuasan , dan Kinerja Pegawai Setjen MPR-RI ( The Impact of Flexible Working Hours on Motivation , Job Satisfaction , and Performance of Employees at the Secretariat General of the MPR-RI )*. 5(1), 59–76.
- Putri, L. A., Wulan, M. N., Fihartini, Y., Ambarwati, D. A. S., & Pandjaitan, D. R. (2022). Pendampingan Pengembangan Pemasaran Digital Pada BUMDes Artha Jaya, Desa Yogyakarta Selatan. doi:<https://doi.org/10.35912/jnm.v2i1.1442>
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2019). *Understanding social enterprise: Theory and practice*.
- Simmons, R., & Birchall, J. (2004). WHAT MOTIVATES MEMBERS TO PARTICIPATE IN CO-OPERATIVE AND MUTUAL BUSINESSES ? A theoretical model and some findings. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 465–495.
- Surjaatmadja, S., & Kusniawati, A. (2020). The pharmaceutical cooperatives performance indicators, based on balance scorecard. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 499–506. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.76>
- Tri, R., Erinda, S., Satria, D., Puspita, D. A., Elvindo, D. D., Manik, E. A. B., . . . Anzamika, U. (2024). HAND-IN-ACTION: Pemberdayaan Pasien Carpal Tunnel Syndrome melalui Latihan Gliding Exercise. doi:<https://doi.org/10.35912/jnm.v4i1.4297>
- Wuryani, E. (2020). *Management of Cooperatives in Improving Financial Performance in East Java, Indonesia*. 390(Icracos 2019), 99–102. <https://doi.org/10.2991/icracos-19.2020.20>
- Yu, X., Liu, W., Qing, L., & Zhang, D. (2023). Improving Farm Cooperatives' Performance and Sustainability: A Study of Agricultural Managers' Competencies Based on the Grounded Theory and the fsQCA Methods. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021263>
- Yusuf, M., Febrian, W. D., Sinta, A. K., Juminawati, S., Kutoyo, M. S., Simbolon, E., Jumawan, J., Widjaja, A., Zen, A., Rajab, M., Supardi, S., Soesilo, Y., Nuraeni, N., Susanto, P. C., Prayoga, R., Tahir, A. M. S., Irzani, I., Suryawan, R. F. S., Pratikno, Y., & Safariningsih, R. T. H. (2023). Manajemen (Teori & Aplikasi). In S. S. Atmodjo (Ed.), *Eureka Media Aksara*. Eureka Media Aksara.
- Yudiyawaties, N. D., Anwar, K., Yuliansyah, M., & Jarkawi, J. (2022). Hubungan Sertifikasi Kepuasan Kerja dan Pembinaan Profesionalisme dengan Manajemen Kinerja Guru BK SMP di Kecamatan Kelua Pugaan dan Banua Lawas. doi:<https://doi.org/10.35912/jahidik.v1i2.1551>
- Zhang, H., Shi, S., Zhao, F., Ye, X., & Qi, H. (2023). A Study on the Impact of Team Interdependence on Cooperative Performance in Public–Private Partnership Projects: The Moderating Effect of Government Equity Participation. *Sustainability (Switzerland)*, 15(17).