

**PERMASALAHAN YANG DIHADAPI KOPERASI DI INDONESIA
SAAT INI****Muniroh¹, Pawenary², Rahmatullah³**Universitas Esa Unggul^{1,2}, Universitas Satyagama³¹ muniroh@esaunggul.ac.id² pawenary@esaunggul.ac.id³ rahmatullah@satyagama.ac.id**Informasi artikel**

Diterima :

12 Februari 2025

Direvisi :

14 Februari 2025

Disetujui :

14 Februari 2025

ABSTRACT

This article discusses the obstacles or problems faced by cooperatives in Indonesia, from the perspective of human resources, capital, governance systems, information transparency, technological developments and competition. Despite experiencing growth in numbers, only 9.2% of the population are members of cooperatives. If we look at the contribution to GDP and the level of labor absorption, cooperatives in Indonesia are still very minimal. The aim of this research is to identify the root of the problems that hinder the competitiveness and growth of cooperatives. Improvements in Cooperative management offered include increasing member training, capital management, transparency, and fighting negative perceptions. Cooperatives must also be able to accommodate technological changes, especially digital transformation, so as to overcome competition from microfinance institutions and online platforms. Understanding these constraints will help in developing effective strategies to strengthen the role of cooperatives in the Indonesian economy.

Keywords : *Economy, Cooperatives In Indonesia, Management*

PENDAHULUAN

Koperasi didirikan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat secara keseluruhan dengan menjalankan usaha ekonomi yang berlandaskan keadilan dan kesetaraan. Di Indonesia, koperasi memiliki peran penting dalam mengembangkan ekonomi kerakyatan dan mendukung sektor-sektor ekonomi nasional yang melibatkan masyarakat dari berbagai latar belakang. Dengan prinsip gotong royong dan demokrasi ekonomi, koperasi mencerminkan kepribadian bangsa Indonesia sebagai wadah yang mengedepankan

kebersamaan dalam pembangunan ekonomi.

Namun, meskipun koperasi terus bertumbuh dari segi jumlah, kontribusinya terhadap perekonomian nasional masih tergolong rendah. Saat ini, hanya 9,2% dari total populasi Indonesia yang menjadi anggota koperasi, dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) masih di bawah 5% dan tingkat penyerapan tenaga kerja hanya sebesar 0,5% dari total penduduk yang bekerja. Rendahnya tingkat partisipasi ini menunjukkan bahwa koperasi belum mampu memberikan dampak signifikan dalam pengentasan kemiskinan maupun pengurangan angka pengangguran. Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang dihadapi koperasi, baik dari faktor internal maupun eksternal.

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi sejumlah permasalahan yang menjadi penghambat pertumbuhan koperasi. Faktor utama yang sering muncul meliputi keterbatasan sumber daya manusia, permodalan, sistem tata kelola yang belum optimal, rendahnya kesadaran anggota terhadap koperasi, serta persepsi negatif masyarakat terhadap koperasi sebagai entitas bisnis. Selain itu, persaingan dengan lembaga keuangan lain, seperti fintech dan microfinance, serta perkembangan teknologi yang pesat semakin menuntut koperasi untuk beradaptasi agar tetap relevan dan berdaya saing.

Salah satu kendala utama yang dihadapi koperasi adalah kualitas sumber daya manusia yang masih terbatas, baik dari segi keterampilan manajerial, pengetahuan bisnis, maupun pemahaman terhadap prinsip-prinsip koperasi. Koperasi yang dikelola tanpa manajemen yang profesional cenderung mengalami kesulitan dalam mempertahankan keberlanjutan usahanya. Selain itu, lemahnya transparansi dalam tata kelola koperasi juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya kepercayaan anggota dan masyarakat terhadap koperasi sebagai institusi ekonomi yang kompetitif.

Selain faktor internal, koperasi juga menghadapi tantangan eksternal, seperti keterbatasan akses terhadap modal dan persaingan dengan institusi keuangan lainnya. Banyak koperasi mengalami kesulitan dalam memperoleh pendanaan karena belum memiliki sistem administrasi keuangan yang baik, sehingga sulit mendapatkan kepercayaan dari lembaga keuangan dan investor. Di sisi lain, pesatnya perkembangan teknologi telah mengubah lanskap bisnis, di mana layanan keuangan digital dan platform fintech semakin mendominasi. Koperasi yang tidak mampu beradaptasi dengan tren digitalisasi akan semakin tertinggal dalam persaingan ekonomi modern.

Penelitian ini bertujuan untuk merangkum dan menganalisis permasalahan utama yang menyebabkan koperasi di Indonesia belum mampu berkembang secara optimal dan bersaing dengan entitas bisnis lainnya. Dengan memahami kendala-kendala tersebut, penelitian ini juga mengeksplorasi berbagai strategi dan solusi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan daya saing dan efektivitas koperasi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan rekomendasi bagi pengelola koperasi, pemangku kebijakan, serta pihak terkait dalam memperkuat peran koperasi sebagai pilar ekonomi Indonesia.

KAJIAN LITERATUR

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 1 ayat (1) tentang Pengkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Dalam

Pasal 2, Koperasi di Indonesia berlandaskan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 (Undang-Undang, 1992).

Koperasi merupakan entitas ekonomi yang berperan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat di Indonesia. Sebagai lembaga ekonomi kerakyatan, koperasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui prinsip gotong royong dan demokrasi ekonomi. Namun, dalam perjalanannya, koperasi di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang menghambat perkembangan dan keberlanjutannya.

Salah satu permasalahan utama yang dihadapi koperasi adalah kelemahan dalam manajemen dan kepemimpinan. Menurut (Yuniarti et al., 2021), banyak koperasi di Indonesia dikelola secara tidak profesional akibat minimnya pelatihan dan pengembangan keterampilan manajerial. Regulasi yang tumpang tindih dan kebijakan pemerintah yang kurang konsisten menjadi tantangan bagi koperasi. Menurut (Pardede, 2023), banyak koperasi kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi yang kompleks dan sering berubah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur untuk menganalisis berbagai permasalahan yang dihadapi koperasi di Indonesia. Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan dan menelaah berbagai sumber sekunder, termasuk jurnal ilmiah, laporan penelitian, serta dokumen resmi yang membahas aspek-aspek koperasi, seperti sumber daya manusia, permodalan, tata kelola, kesadaran anggota, persepsi masyarakat, serta tantangan persaingan dalam sektor koperasi. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor utama yang menjadi kendala dalam pengelolaan dan pengembangan koperasi, terutama dalam menghadapi perubahan ekonomi dan perkembangan teknologi. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan mengidentifikasi pola permasalahan yang umum ditemukan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi strategi-strategi manajerial yang dapat diterapkan untuk meningkatkan daya saing koperasi, termasuk perbaikan dalam sistem tata kelola, peningkatan keterampilan sumber daya manusia, optimalisasi permodalan, serta pemanfaatan teknologi digital. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai tantangan yang dihadapi koperasi serta menawarkan rekomendasi kebijakan yang dapat mendukung penguatan peran koperasi dalam perekonomian nasional.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian-penelitian terdahulu tentang koperasi telah memaparkan kendala-kendala yang dihadapi oleh koperasi di Indonesia. Permasalahan-permasalahan tersebut antara lain adalah sumber daya manusia, modal, kesadaran anggota, dan persepsi masyarakat, dan persaingan (Pohan & Marliyah, 2022). Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam pertumbuhan organisasi koperasi (Halilintar, 2018).

1. Permasalahan Sumber Daya Manusia

Kekurangan-kekurangan tersebut mencakup kurangnya keprofesionalan pengurus, kurangnya penguasaan teknologi, sampai pada penyimpangan dalam melaksanakan tugas

(Trisniarti et al., 2022). Koperasi tidak mampu bersaing jika dibandingkan dengan bisnis-bisnis lainnya, karena minimnya kemampuan dan pengetahuan tenaga kerja dalam menjalankan operasional koperasi. Faktor tersebut menjadi kendala serius yang menghambat koperasi untuk mencapai daya saingnya. Keterampilan dan pengembangan wawasan tenaga kerja dalam berbagai aspek manajemen, termasuk keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan strategi bisnis, merupakan syarat yang mutlak bagi sebuah koperasi (Mujiyanti, 2023a). Sampai saat ini masih terdapat keterbatasan akses bagi koperasi terhadap pelatihan dan pendidikan yang memadai untuk meningkatkan kemampuan anggota dalam mengelola usaha mereka dengan efektif dan efisien. Dalam beberapa hal, koperasi sering kali dihadapkan pada kesulitan dalam merekrut tenaga kerja yang berkualitas karena keterbatasan sumber daya atau daya tarik yang kurang jika dibandingkan dengan sektor swasta (Mujiyanti, 2023b). Permasalahan tersebut mengakibatkan kegagalan mengoptimalkan potensi usaha koperasi untuk bersaing secara sehat dengan bisnis-bisnis lain di pasar.

Membuka akses seluas-luasnya kepada anggota koperasi terhadap kebutuhan pelatihan dan pendidikan, baik melalui program pemerintah atau kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan adalah sebuah solusi untuk mengatasi kendala di atas (Mujiyanti, 2023a). Jika solusi tersebut dijalankan koperasi dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerjanya, meningkatkan daya saing mereka, dan berkontribusi lebih aktif dalam memajukan perekonomian komunitas tempat mereka beroperasi. Upaya untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan para anggota koperasi sangat krusial guna memperkuat performa dan kelangsungan operasional koperasi (Mujiyanti, 2023a). Dalam hal ini pengurus koperasi harus diupayakan untuk mendapatkan pendidikan, pelatihan profesional dan pendampingan (Suyanto, 2012). Perlu diperhatikan juga bahwa jumlah pengurus koperasi berpengaruh pada kesejahteraan anggota yang merupakan tujuan koperasi (Agusalim, Karim, Kalibata No, Tiga, & Selatan, 2019). Penguatan pengurus dapat dilakukan bersamaan dengan penerapan strategi pemberdayaan dan kelembagaan (Soetrisno, Soejono, Zahrosa, Maharani, & Hanafie, 2019).

2. Permasalahan Sumber Permodalan Koperasi

Permasalahan klasik yang hampir dialami dalam setiap usahalah adalah permodalan, tidak terkecuali koperasi di Indonesia (Mujiyanti, 2023a). Modal koperasi dapat berupa modal internal maupun eksternal. Dalam lingkup bisnis koperasi modal internal diperoleh dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan hasil pemupukan modal dari sisa hasil usaha, maupun hibah. Sedangkan modal eksternal diperoleh dari simpanan sukarela dari anggota maupun pinjaman dari pihak lain.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa modal internal berpengaruh signifikan pada kesejahteraan anggota (Agusalim et al., 2019). Walaupun modal eksternal dianggap tidak berpengaruh secara signifikan pada kesejahteraan anggota (Majid, Azhari, Faisal, & Fahlevi, 2020), modal eksternal berupa pinjaman jangka panjang dapat dijadikan pilihan untuk mengatasi masalah permodalan yang dialami koperasi karena memiliki pengaruh positif pada pertumbuhan koperasi (Yen, Miranda, & Katchova, 2020). Sangat penting bagi koperasi untuk melakukan pengendalian internal guna memastikan bahwa pengelolaan permodalannya dilakukan sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku. Pengendalian internal yang dijalankan koperasi mencakup berbagai kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang ditetapkan untuk mengawasi dan mengatur aktivitas keuangan koperasi (Mujiyanti, 2023a). Jika diterapkan hal ini akan mempunyai dampak yang signifikan pada kinerja keuangan koperasi secara keseluruhan.

3. Permasalahan Sistem Tata Kelola Koperasi

Risiko penyalahgunaan dana, kecurangan, dan kesalahan akuntansi yang dapat merugikan keuangan mereka bisa dikurangi dampaknya jika koperasi mengakomodir pengendalian internal yang efektif. Pengendalian internal yang baik juga membantu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan dari para anggota koperasi dan pihak terkait lainnya (Mujiyanti, 2023a). Para pengurus dan anggota koperasi perlu menyadari pentingnya implementasi pengendalian internal yang tepat guna mengoptimalkan pengelolaan modal dan mencapai tujuan keuangan serta tujuan sosial koperasi dengan lebih efisien dan efektif.

Koperasi memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan perekonomian komunitas serta mempererat ikatan sosial di antara anggotanya (Setiawan, Hermanto, & Handayani, 2021). Modal yang dikumpulkan dari para anggota harus diinvestasikan dalam berbagai usaha produktif, hal ini sesuai dengan prinsip sistem kerja bersama dan prinsip kebersamaan (Mujiyanti, 2023a). Hal ini dapat menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan pendapatan, dan mengurangi tingkat pengangguran di komunitas tersebut. Koperasi memastikan bahwa keuntungan yang dihasilkan dari usaha tersebut dibagikan secara adil kepada seluruh anggota berdasarkan kontribusi dan partisipasi mereka (Mujiyanti, 2023a). Selain manfaat ekonomi, koperasi juga menciptakan ikatan sosial yang kuat di antara anggota karena mereka berkolaborasi, berbagi pengalaman, dan berempati satu sama lain.

Oleh karena itu, koperasi bukan lagi sebatas entitas ekonomi tetapi juga sebagai wadah untuk memperkuat solidaritas dan persaudaraan dalam komunitas, mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan, dan menciptakan dampak positif bagi masyarakat secara keseluruhan (Mujiyanti, 2023a). Walaupun koperasi memiliki keanggotaan yang heterogen, itu tidak akan berpengaruh pada kepuasan anggota koperasi (Grashuis & Cook, 2021), asalkan memiliki hak yang sama dalam memberikan suara (Tefera, Cho, & Kwag, 2019). Komitmen yang kuat juga perlu dimiliki oleh anggota koperasi supaya mereka memahami sebagai pemilik koperasi mereka kedudukan mereka berbeda dengan investor di jenis bisnis lainnya (Awoke, 2021).

4. Permasalahan Transparansi Informasi

Anggapan bahwa koperasi adalah badan usaha kelas bawah merupakan salah satu faktor yang menghambat pertumbuhan dan perkembangan koperasi (Pohan & Marliyah, 2022). Demikian pula penyalahgunaan wewenang oleh pengurus koperasi juga meningkatkan ketidakpercayaan masyarakat pada koperasi (Trisniarti et al., 2022). Persepsi masyarakat juga terbentuk karena kebingungan mereka akan adanya koperasi yang aktif dan yang sudah tidak aktif lagi. Untuk itu perlu juga ada pemisahan yang jelas antara koperasi yang aktif dan yang sudah tidak aktif lagi (Riswan, Suyono, & Mafudi, 2017).

Memberikan transparansi informasi yang ingin diketahui oleh masyarakat, meningkatkan kualitas produk dan layanan, responsif dalam menanggapi dan menangani setiap masalah, dan menyuarakan keberhasilan koperasi-koperasi sebagai contoh yang baik akan dapat mengembalikan nama baik koperasi pada Masyarakat (Mujiyanti, 2023a). Hal tersebut tentunya memerlukan kerja keras pengurus koperasi, anggota koperasi dan berbagai pihak yang memiliki hubungan dengan koperasi. Masyarakat harus mengetahui bahwa koperasi yang dimiliki oleh masyarakat dapat berkembang besar dibanding koperasi yang dimiliki pegawai pemerintah (Sudarmadji, Md. Nor, Hamid, & Kamil, 2021), bahkan bisa terjadi pada koperasi yang mandiri tanpa campur tangan pemerintah (Tulus & Nerang, 2020).

5. Permasalahan Perkembangan Teknologi dan Persaingan

Kalau dahulu perbankan mungkin bukanlah pesaing yang berarti bagi koperasi, karena koperasi merupakan salah satu solusi alternatif bagi masyarakat yang tidak memiliki akses ke bank (Mujiyanti, 2023a). Saat ini perbankan mulai menyasar ceruk tersebut dengan produk pinjaman tanpa jaminan kepada masyarakat pedesaan. Tidak hanya itu, lembaga keuangan mikro lainnya juga diperbolehkan memiliki akses kepada masyarakat. Perkembangan teknologi juga menjadi pemicu bertambahnya saingan koperasi khususnya koperasi simpan pinjam, yaitu pinjaman online (Putra & Juliarsa, 2018). Transformasi digital koperasi dapat menjadi jawaban atas persaingan atas kemudahan yang diharapkan oleh masyarakat. Bahkan untuk keamanan, sistem koperasi dapat dibangun dengan dukungan teknologi blockchain (Rosyidi, Maryanto, & Romadhon, 2019).

KESIMPULAN DAN SARAN

Permasalahan pada koperasi cukup kompleks sehingga perlu penekanan kepada anggota koperasi maupun masyarakat, apa dan bagaimana sesungguhnya Masyarakat bisa memanfaatkan koperasi untuk kesejahteraan yang berkeadilan sosial. Koperasi memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak dalam meningkatkan daya saing pada saat ini yang memasuki era digital. Namun, untuk meraih peluang ini, koperasi harus proaktif dalam mengatasi tantangan yang ada. Melalui kolaborasi yang baik, peningkatan kapasitas, dan pemanfaatan teknologi, koperasi dapat membantu anggotanya tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di pasar yang semakin kompetitif.

REFERENSI

- Agusalim, L., & Karim, M. (2019). Indonesia Cooperative and Members Welfare : Panel Data Analysis. *Economics Development Analysis Journal*, 8(1). Awoke, H. M. (2021).
- Ayu, I., Martini, O., Lasmi, N. W., Ketut, N., Sutrisni, E., & Author, C. (2017). Improving Cooperative Performance through Human Resource Development Efforts. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(3), 49–58. *Bisnis*, 6(3), 452–459. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i3.1927>
- Comparison of Efficiency of Saving and Loan Cooperatives in Jakarta , Indonesia , through the Stochastic Frontier Analysis. *Journal of International Cooperation and Development*, Vol 4(2), 68–85.
- Grashuis, J., & Cook, M. L. (2021). Members of cooperatives : more heterogeneous , less satisfied ? *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(5), 813–826. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2020.0086>
- Halilintar, M. (2018). Cooperatives and Economic Growth in Indonesia. *European Research Studies Journal Volume*, XXI(2), 611–622.
- M. Pardede (2023). Dilema Reformasi Regulasi Hukum Investasi Dalam Sistem Hukum Sipil dalam Perspektif Jaminan Kepastian Hukum Penanaman Modal (Suatu Upaya Peningkatan Iklim Daya Saing Dan Jaminan Kepastian Hukum Penanaman Modal). *Jurnal Penelitian Hukum De Jure*
- Majid, M. S. A., Fahlevi, H., Azhari, A., & Faisal, F. (2020). Do Capital and Business Volume Matter for Productivity of the Cooperatives in Indonesia ? *Binus Business Review*, M(March), 1–8. <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i1.5918>
- Member commitment in agricultural cooperatives : Evidence from Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1968730>

- Mujiyanti, S. A. (2023). Koperasi Indonesia dan Permasalahannya. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5, 1026–1029. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i3.653>
- Ningsih, E. K., Novianty, D. E., & Ermeila, S. (2020). Pengaruh Perkembangan Koperasi Terhadap Kemiskinan Dan Pengangguran Di Provinsi Sumatera Selatan 2006-2019. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 100–109.
- Pohan, S. U., & Marliyah. (2022). Strategi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Sumatera Utara Dalam Pengembangan Koperasi di Sumatera Utara. *Jurnal Fokus Manajemen*, 2(1), 11–16.
- Pradiantama, I. P. P. R., & Juliarsa, G. (2018). Pengaruh Perputaran Modal Kerja dan Pertumbuhan Koperasi pada Profitabilitas dengan Non Performing Loan Sebagai Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 24, 929–958.
- Riswan, R., Suyono, E., & Mafudi, M. (2017). Revitalization Model for Village Unit Cooperative in Indonesia. *European Research Studies Journal Volume*, XX(4), 102–123.
- Rosyidi, L., Maryanto, R., & Romadhon, M. S. (2019). Design of Blockchain Implementation for Cooperative: Indonesia Case. *2019 Fourth International Conference on Informatics and Computing (ICIC)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/ICIC47613.2019.8985942>
- Setiawan, W. L., Hidayatullah, K., Azizah, N., & Prayusinar, F. (2023). “ Indigenous ” Cooperatives Supporting SDGs Development in Indigenous Communities : a study of social and communication (Case : The Consumer Cooperative of Warga Sauyunan , Kampung Naga , Regency of Tasikmalaya , West Java , Indonesia). *International Journal of Ethno-Sciences and Education Research*, 3(2), 70–76.
- Soejono, D., Zahrosa, D. B., & Maharani, A. D. (2019). Strategy and Policy for Strengthening the Agricultural Cooperative Business in East Java , Indonesia. *Journal of Socioeconomics and Development*, 2(1), 12–22. <https://doi.org/10.31328/jsed.v2i1.886>
- Sudarmadji, S., Nor, Z. M., Hamid, F. S., & Kamil, A. A. (2021). Measurement and
- Suyanto, S. (2012). The Effect of Human Resources on Capital of Worker Cooperative. *The South East Asian Journal of Management*, 6(1), 21. <https://doi.org/10.21002/seam.v6i1.1046>
- Tefera, E., Young-Bohk, C., & Kwag, S. (2019). Role of Cooperatives and Participation of their Members in Agricultural Output Marketing : Empirical Evidence from Hetosa District , Ethiopia. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.20448/2001.51.1.11>
- Trisniarti, N., Sofyana, N. N., & Azhari, A. (2022). The Contribution Of Cooperatives To The Indonesian Economy. *Jurnal Manajemen Dan*
- Tulus, R., & Nerang, M. (2020). Chapter 25 - Existential challenges of cooperatives and credit unions in Indonesia: Credit union trajectory in trying times, and the successful case of Keling Kumang Credit Union. In M. Altman, A. Jensen, A. Kurimoto, R. Tulus,
- Wuryani, E. (2020). Management of Cooperatives in Improving Financial Performance in East Java , Indonesia. *International Conference on Research and Academic Community Services (ICRACOS 2019)*, 390(Icracos 2019), 99–102.
- Y. Dongre, & S. B. T.-W. the A. P. C.-O. P. Jang (Eds.), *Waking the Asian Pacific Co-Operative Potential* (pp. 271–282). Academic Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816666-6.00025-2>

- Yen, M., Miranda, M. J., & Katchova, A. (2020). The effects of capital constraints on the growth of agricultural cooperatives. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, 66(1), 27–33. <https://doi.org/10.17221/151/2019-AGRICECO>
- Yuniarti, Rina Rudy, Irwansyah, Hasyim, Nupi Ardi, Muhammad Riswandi, Padi Septania, Sovi Rochmi, Alfi Febrianty Wijaya Bayu Gede, I Handayani, Sri, Febria Bambang Amanda, Setiorini (2021). *Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori dan Praktis)*. Bandung: Widina Bhakti Persada