

Transformasi Tata Kelola Koperasi Mahasiswa pada Koperasi Mahasiswa
Giri Widya Karta UPN “Veteran” Jawa Timur Periode 2016–2018
Hutama Muhammad Anhar¹
Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Jawa Timur¹
25061020010@student.upnjatim.ac.id

Info Artikel	ABSTRACT
Sejarah Artikel: Diterima Maret 2026 Disetujui Juli 2026 Diterbitkan Agustus 2026 Keywords: <i>Cooperative governance, student cooperative, change management, case study, organizational transformation.</i>	<i>This study documents the governance transformation of Kopma GWK (Giri Widya Karta Student Cooperative) at UPN “Veteran” East Java during the 2016–2018 period. Using a qualitative single case study approach with participant observation as the primary data source, the researcher — who served as the cooperative's chairperson during the period — examines how three interrelated challenges were addressed: senior member interference in organizational decision-making, a dysfunctional cadre regeneration system, and the necessity to restructure business units following the university's transition to state institution (PTN) status. The findings reveal that governance transformation was anchored on three strategic pillars: (1) stakeholder boundary management to resolve senior interference through institutional mediation; (2) structured cadre development through benchmarking with established cooperatives and integration into national Kopma networks; and (3) adaptive business model restructuring — resulting in the establishment of KCC (Kopma Copy Center), Kopmart, and general trading units — in response to state asset regulations triggered by a national audit (BPK) finding. These efforts contributed to Kopma GWK receiving the Outstanding Cooperative (Koperasi Unggulan) award from the Surabaya City Cooperative Office in 2017, a recognition unique to Kopma at the time. The study contributes to the literature on cooperative governance and organizational change management in Indonesian higher education institutions, offering a practitioner-informed perspective on sustainable organizational transformation.</i>

PENDAHULUAN

Koperasi mahasiswa (Kopma) merupakan salah satu bentuk organisasi ekonomi berbasis keanggotaan yang tumbuh di lingkungan perguruan tinggi Indonesia. Sebagai organisasi yang berfungsi sekaligus sebagai wahana pendidikan perkoperasian dan entitas bisnis, Kopma menghadapi tantangan struktural yang khas: tingginya *turnover* pengurus akibat siklus perkuliahan, keterbatasan kapasitas manajerial, dan ketergantungan pada komitmen anggota yang fluktuatif (Halimah & Murniawaty, 2019; Widiyanto & Ahmadtullah, 2020). Kondisi ini menempatkan tata kelola organisasi sebagai variabel kritis dalam menentukan keberlanjutan Kopma, sebagaimana ditunjukkan oleh sejumlah studi yang menemukan korelasi kuat antara kualitas pengelolaan dan keberhasilan unit usaha koperasi mahasiswa.

Tantangan tata kelola Kopma semakin kompleks seiring dengan gelombang perubahan status perguruan tinggi dari swasta (yayasan) menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang berlangsung intensif di Indonesia sejak awal 2000-an. Perubahan status ini membawa konsekuensi regulasi yang signifikan, khususnya terkait pemanfaatan aset dan barang milik negara sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara. Bagi Kopma yang sebelumnya beroperasi dalam ekosistem kampus swasta dengan fleksibilitas tinggi, transisi ini menuntut adaptasi mendasar pada model bisnis dan tata kelola organisasi (Mujiyanti, 2023).

Meskipun literatur mengenai tata kelola koperasi dan manajemen perubahan organisasi di Indonesia telah berkembang cukup pesat dalam satu dekade terakhir (Rahmawati & Wahyuningsih, 2022; Mukhlis & Tyas, 2024; Irmayani et al., 2026), kajian yang secara spesifik mendokumentasikan proses transformasi tata kelola Kopma dari perspektif pelaku — yaitu pengurus yang secara langsung menjalankan proses perubahan — masih sangat terbatas. Sebagian besar studi yang ada menggunakan pendekatan survei atau kuantitatif yang mengukur variabel partisipasi anggota, kualitas layanan, dan kinerja keuangan, namun kurang menggali dinamika internal kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam situasi krisis organisasi.

Koperasi Mahasiswa Giri Widya Karta (Kopma GWK) UPN “Veteran” Jawa Timur menawarkan konteks kasus yang representatif untuk menjawab kesenjangan literatur tersebut. Didirikan pada dekade 1980-an, Kopma GWK adalah salah satu Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) tertua di universitas tersebut. Menjelang periode 2016–2018, organisasi ini berada dalam kondisi stagnan: menghadapi intervensi kelompok senior yang memiliki kepentingan bisnis dalam aset Kopma, sistem kaderisasi yang tidak terstruktur, serta tekanan regulasi akibat perubahan status UPN “Veteran” Jawa Timur menjadi perguruan tinggi negeri. Ironisnya, dalam kondisi tersebut Kopma GWK justru berhasil meraih penghargaan Koperasi Unggulan dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya pada tahun 2017 — satu-satunya Kopma di Surabaya yang meraih predikat tersebut pada periode itu. Capaian ini menjadikan kasus Kopma GWK menarik untuk dikaji secara ilmiah sebagai model transformasi tata kelola koperasi mahasiswa dalam kondisi adversarial.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan dua pertanyaan utama: (1) bagaimana proses transformasi tata kelola Kopma GWK dilaksanakan pada periode 2016–2018; dan (2) strategi-strategi apa yang ditempuh untuk mengatasi tantangan organisasional yang dihadapi. Jawaban atas kedua pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap literatur manajemen perubahan dan tata kelola koperasi, sekaligus memberikan referensi praktis bagi pengelola Kopma lainnya di Indonesia.

Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) mendokumentasikan secara ilmiah proses transformasi tata kelola Kopma GWK periode 2016–2018 menggunakan kerangka studi kasus kualitatif; (2) menganalisis strategi yang diterapkan dalam mengatasi tiga tantangan utama, yakni intervensi senior, disfungsi kaderisasi, dan restrukturisasi unit usaha; serta (3) menarik implikasi teoretis dan praktis yang relevan bagi pengembangan literatur koperasi mahasiswa dan manajemen perubahan organisasi di Indonesia.

METODE

Pendekatan dan Desain Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, penelitian ini menggunakan satu desain yang terintegrasi, yaitu studi kasus tunggal (*single case study*) dengan pendekatan kualitatif, yang diperkuat oleh posisi peneliti sebagai *insider-researcher* melalui observasi partisipatif. Pemilihan pendekatan ini

didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena yang diteliti — transformasi tata kelola koperasi mahasiswa dalam kondisi multikrisis — merupakan peristiwa kontemporer yang terjadi dalam konteks organisasi nyata dan tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya (Yin, 2018). Studi kasus tunggal dipilih karena kasus Kopma GWK periode 2016–2018 memiliki keunikan yang memadai sebagai unit analisis mandiri: kombinasi antara krisis internal yang simultan, tekanan regulasi akibat perubahan status PTN, dan capaian penghargaan eksternal yang kontras dengan kondisi internal memberikan nilai analitik yang tinggi (Creswell & Poth, 2018).

Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian ini bersifat eksploratif-interpretatif: menggali bagaimana dan mengapa suatu proses organisasional berlangsung, bukan sekadar mengukur besaran pengaruh antarvariabel. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa metode kualitatif lebih sesuai untuk memahami proses perubahan organisasi secara mendalam, termasuk mekanisme pengambilan keputusan, negosiasi kepentingan, dan pembangunan kapasitas yang tidak dapat direduksi ke dalam angka (Creswell & Poth, 2018; Teofilus et al., 2022).

Periode yang menjadi fokus kajian adalah masa kepengurusan Kopma GWK tahun 2016–2018. Secara fisik, seluruh aktivitas organisasi yang menjadi objek penelitian berlangsung di lingkungan kampus UPN “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, khususnya di sekretariat Kopma GWK dan berbagai unit usaha yang dikelolanya. Penulisan dan analisis dilakukan secara retrospektif pada tahun 2023–2026, dengan memanfaatkan catatan pribadi, memori episodik penulis sebagai pelaku langsung, serta dokumen-dokumen organisasi yang masih tersimpan.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini memanfaatkan tiga sumber data yang saling melengkapi. Pertama, observasi partisipatif (*participant observation*) sebagai sumber data primer. Penulis berperan sebagai Ketua Umum Kopma GWK selama periode 2016–2018, sehingga secara langsung terlibat dalam seluruh proses pengambilan keputusan, negosiasi kepentingan, dan implementasi perubahan yang menjadi fokus kajian. Posisi ini memberikan akses mendalam terhadap dinamika organisasi yang tidak mungkin diperoleh melalui observasi eksternal (Creswell & Poth, 2018). Kedua, dokumen internal organisasi digunakan sebagai data sekunder, mencakup notulen rapat pengurus, laporan pertanggungjawaban Rapat Anggota Tahunan (RAT), Surat Keputusan (SK) pengurus, serta catatan korespondensi dengan pihak lembaga UPN “Veteran” Jawa Timur. Ketiga, data pendukung eksternal berupa dokumentasi penghargaan dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya tahun 2017 dan referensi regulasi terkait (UU No. 1 Tahun 2004; PP No. 27 Tahun 2014) digunakan untuk mengonfirmasi konteks institusional yang melatarbelakangi keputusan-keputusan organisasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui *thematic analysis* (analisis tematik) dengan tahapan sebagai berikut: (1) familiarisasi data, yakni pembacaan menyeluruh atas narasi pengalaman dan dokumen yang tersedia; (2) pengkodean awal, mengidentifikasi peristiwa-peristiwa kunci dan keputusan-keputusan strategis yang membentuk trajektori perubahan organisasi; (3) pembentukan tema, mengelompokkan kode-kode ke dalam tema-tema utama yang mencerminkan pilar transformasi; dan (4) interpretasi dan penulisan, menghubungkan temuan dengan kerangka teori manajemen perubahan dan tata kelola koperasi yang relevan.

Keabsahan Data (*Trustworthiness*)

Posisi penulis sebagai *insider researcher* memberikan kedalaman data yang signifikan, namun sekaligus menghadirkan potensi bias konfirmasi dan konstruksi narasi yang terlalu *favorable*. Untuk

memitigasi hal ini, penelitian ini menerapkan dua mekanisme. Pertama, triangulasi sumber: setiap klaim faktual dikonfirmasi melalui setidaknya dua sumber berbeda, yakni ingatan episodik penulis, dokumen organisasi, dan konteks regulasi atau kejadian eksternal yang dapat diverifikasi secara independen. Kedua, reflektivitas eksplisit: penulis secara sadar memisahkan narasi deskriptif dari interpretasi analitik, serta secara terbuka mengakui keterbatasan sudut pandang tunggal dalam bagian simpulan. Pendekatan ini sejalan dengan praktik terbaik dalam penelitian kualitatif berbasis pengalaman pelaku (*practitioner-researcher*) yang semakin diakui dalam literatur manajemen dan organisasi (Creswell & Poth, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengatasi Intervensi Senior: Stabilisasi Batas Organisasi



Gambar 1. Koordinasi erat dengan lembaga UPN "Veteran" Jawa Timur dalam penyelesaian masalah Koperasi Mahasiswa

Tantangan pertama dan paling mendesak yang dihadapi kepengurusan 2016–2018 adalah intervensi dari sekelompok alumni senior yang memiliki kepentingan ekonomi langsung dalam operasional Kopma GWK. Pada masa sebelumnya, satu-satunya unit usaha Kopma GWK adalah penyewaan lahan kampus sebagai kantin dengan tarif sewa yang jauh di bawah harga pasar. Sekelompok senior mengelola usaha di lahan tersebut, sehingga terbentuk relasi ketergantungan finansial yang asimetris: Kopma GWK bergantung pada pendapatan sewa, sementara para senior memiliki kepentingan agar kebijakan organisasi tidak mengancam posisi bisnis mereka. Akibatnya, setiap upaya pembaruan kebijakan internal — mulai dari penentuan tarif sewa hingga rekrutmen pengurus baru — kerap mendapat hambatan dari pihak senior tersebut.

Strategi yang ditempuh pengurus 2016–2018 untuk mengatasi situasi ini adalah dengan melibatkan pihak institusi UPN "Veteran" Jawa Timur sebagai mediator dan otoritas yang lebih tinggi. Langkah ini secara sadar menempatkan konflik kepentingan ke dalam ranah formal institusional, sehingga tidak lagi dapat diselesaikan secara informal melalui tekanan personal. Proses yang berjalan cukup panjang ini pada akhirnya berhasil menghentikan intervensi tersebut, memungkinkan kepengurusan untuk mengambil keputusan organisasi secara lebih mandiri.

Dalam perspektif teori manajemen perubahan, langkah ini sejalan dengan tahap awal model Lewin (*unfreezing*): mencairkan struktur kekuasaan lama yang menghambat perubahan sebelum transformasi substantif dapat dilakukan. Tanpa keberhasilan di tahap ini, upaya reformasi kaderisasi dan unit usaha yang menyusul tidak akan memiliki ruang yang cukup untuk diimplementasikan.

Temuan ini juga bersesuaian dengan argumen Teofilus et al. (2022) bahwa inersia organisasi — yang dalam kasus ini mengambil bentuk relasi patron-klien antara senior dan pengurus aktif — merupakan hambatan struktural yang harus diurai lebih dahulu sebelum transformasi dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Reformasi Sistem Kaderisasi: Membangun Kapasitas Jangka Panjang

Setelah stabilitas organisasi terjaga, prioritas berikutnya adalah membenahi sistem kaderisasi yang selama bertahun-tahun berjalan tanpa kerangka yang terstruktur. Absennya sistem kaderisasi yang baku menyebabkan kualitas dan komitmen pengurus sangat bergantung pada individu terpilih pada setiap periode, tanpa jaminan kesinambungan kapasitas organisasi. Kondisi ini merupakan kelemahan sistemik yang lazim ditemukan pada Kopma di Indonesia, di mana tingginya *turnover* pengurus membuat organisasi rentan mengalami kemunduran di setiap siklus pergantian kepengurusan (Halimah & Murniawaty, 2019; Suasana et al., 2019).

Langkah konkret yang diambil adalah melakukan studi banding ke Kopma-Kopma lain di Surabaya yang telah memiliki sistem kaderisasi yang lebih mapan. Proses ini tidak sekadar menghasilkan adopsi model kaderisasi baru, tetapi juga memiliki dampak strategis yang lebih luas: Kopma GWK kembali terhubung ke dalam jaringan Kopma se-Indonesia, mulai dari tingkat kota Surabaya, Jawa Timur, hingga nasional. Keterhubungan jaringan ini penting karena membuka akses terhadap pertukaran pengetahuan, praktik terbaik, dan dukungan antarlembaga yang sebelumnya tidak dimiliki.



Gambar 2. Menguatkan jejaring sesama Koperasi Mahasiswa baik tingkat lokal, regional dan nasional

Sistem kaderisasi yang dirintis pada periode ini terus mengalami penyempurnaan pada kepengurusan-kepengurusan berikutnya, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) organisasi yang terbentuk dari periode ini menjadi kerangka kerja yang bertahan melampaui masa kepengurusan 2016–2018. Keberlanjutan ini merupakan indikator penting dari keberhasilan transformasi: perubahan yang bersifat institusional — bukan personal — adalah perubahan yang mampu bertahan meskipun individu-individu pembawanya sudah tidak lagi menjabat (Mukhlis & Tyas, 2024). Dalam kerangka Kotter (dikutip dalam Irmayani et al., 2026), pencapaian ini berkaitan dengan dua tahap akhir modelnya, yakni *consolidating gains* dan *anchoring new approaches in the culture*: perubahan bukan hanya diterapkan, melainkan diinstitusionalisasi ke dalam norma dan prosedur organisasi.



Gambar 3. Sistem Kaderisasi bagi anggota Koperasi Mahasiswa setelah mengalami reformasi
Transformasi Unit Usaha: Adaptasi Model Bisnis terhadap Regulasi PTN

Perubahan status UPN “Veteran” Jawa Timur menjadi perguruan tinggi negeri membawa implikasi hukum yang langsung berdampak pada model bisnis Kopma GWK. Lahan yang selama ini disewakan sebagai kantin berubah statusnya menjadi barang milik negara, yang pengelolaannya tunduk pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara. Ketidaksesuaian antara praktik sewa yang berlangsung sebelumnya dengan regulasi yang baru berlaku menyebabkan Kopma GWK menjadi objek temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada periode 2016–2018, yang mengharuskan organisasi membayar kewajiban kepada negara sesuai hasil audit.



Gambar 4. Awal pendirian usaha Kopma Copy Center (KCC)

Merespons tekanan regulasi ini, kepengurusan 2016–2018 mengambil langkah proaktif dengan merancang model bisnis baru yang sepenuhnya patuh terhadap ketentuan hukum yang berlaku. Melalui proses diskusi internal yang matang dan konsultasi intensif dengan pihak lembaga UPN “Veteran” Jawa Timur, lahirlah tiga unit usaha baru: KCC (*Kopma Copy Center*) yang menyediakan

layanan fotokopi dan percetakan bagi civitas akademika, Kopmart sebagai minimarket kebutuhan mahasiswa, serta Perdagangan Umum (PU) sebagai unit bisnis serbaguna. Ketiga unit ini dirancang agar tidak berbenturan dengan regulasi aset negara, sekaligus tetap memberikan nilai ekonomi bagi anggota dan organisasi.

Proses pengambilan keputusan yang melibatkan konsultasi lintas-institusional ini mencerminkan prinsip kehati-hatian dalam tata kelola koperasi yang menekankan kepatuhan hukum dan transparansi sebagai fondasi keberlanjutan usaha (Mujiyanti, 2023; Rahmawati & Wahyuningsih, 2022). Lebih dari itu, diversifikasi unit usaha ini juga merupakan respons adaptif terhadap perubahan lingkungan institusional yang tidak dapat diantisipasi sebelumnya — sebuah kapasitas adaptasi yang oleh Ginting et al., (2025) diidentifikasi sebagai kompetensi inti organisasi yang mampu bertahan dalam lingkungan yang terus berubah.

Dampak dan Capaian: Dari Krisis Menuju Pengakuan

Keberhasilan ketiga pilar transformasi di atas menghasilkan dampak yang dapat diukur secara eksternal. Pada tahun 2017, Kopma GWK menerima penghargaan sebagai Koperasi Unggulan dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya, yang diserahkan dalam rangkaian peringatan Hari Koperasi Indonesia. Capaian ini memiliki nilai simbolis yang signifikan: Kopma GWK menjadi satu-satunya koperasi mahasiswa di Surabaya yang meraih predikat unggulan pada tahun tersebut, di tengah kondisi internal yang baru saja melewati krisis multidimensi. Pengakuan ini mengonfirmasi bahwa transformasi yang dilakukan bukan hanya berdampak ke dalam (*internal governance*), tetapi juga diakui secara kelembagaan oleh otoritas koperasi setempat.



Gambar 5. Koordinasi rutin dengan Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya saat masa pandemi Covid-19

Dampak jangka panjang yang tak kalah penting adalah ketahanan organisasi yang terbukti melampaui periode kepengurusan 2016–2018. Kopma GWK berhasil melewati beberapa siklus pergantian pengurus setelahnya dan bahkan bertahan melewati periode pandemi Covid-19 yang secara luas diketahui menghantam keberlangsungan banyak usaha koperasi, termasuk koperasi mahasiswa di seluruh Indonesia (Widiyanto & Ahmadtullah, 2020). Ketahanan ini merupakan bukti bahwa pondasi organisasi yang dibangun pada periode 2016–2018 bersifat institusional dan berkelanjutan, bukan sekadar capaian personal kepengurusan tertentu.

Temuan ini secara keseluruhan memperkuat argumen bahwa transformasi tata kelola organisasi yang efektif perlu ditopang oleh tiga kondisi sekaligus: stabilitas batas organisasi dari kepentingan eksternal yang destruktif, kapasitas regenerasi sumber daya manusia yang terstruktur, dan kemampuan adaptasi model bisnis terhadap perubahan lingkungan regulasi. Ketiga kondisi ini tidak berdiri sendiri, melainkan bersifat saling memperkuat: keberhasilan di satu pilar membuka ruang bagi kemajuan di pilar lainnya (Mukhlis & Tyas, 2024; Teofilus et al., 2022).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini mendokumentasikan transformasi tata kelola Kopma GWK UPN “Veteran” Jawa Timur pada periode 2016–2018 melalui pendekatan studi kasus kualitatif dengan metode observasi partisipatif. Temuan menunjukkan bahwa transformasi yang berhasil dilakukan bertumpu pada tiga pilar strategis yang saling berkaitan: (1) stabilisasi batas organisasi melalui penghentian intervensi senior dengan melibatkan otoritas institusional; (2) pembangunan kapasitas jangka panjang melalui reformasi sistem kaderisasi dan integrasi ke dalam jaringan Kopma nasional; dan (3) adaptasi model bisnis yang patuh regulasi sebagai respons atas perubahan status UPN menjadi PTN.

Secara teoretis, temuan ini mengonfirmasi relevansi model perubahan Lewin dan kerangka 8 langkah Kotter dalam konteks organisasi koperasi mahasiswa di Indonesia, sekaligus menambahkan nuansa bahwa urutan intervensi — mendahulukan stabilisasi tata kelola sebelum menginjeksi perubahan substantif — merupakan faktor penentu keberhasilan yang kerap luput dari perhatian literatur manajemen perubahan yang bersifat normatif. Capaian berupa penghargaan Koperasi Unggulan tahun 2017 dan ketahanan organisasi melewati pandemi Covid-19 memberikan validasi eksternal bahwa transformasi yang dilakukan bersifat substantif dan berkelanjutan, bukan sekadar perubahan permukaan.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, desain studi kasus tunggal dengan peneliti sebagai pelaku langsung membatasi kemungkinan generalisasi temuan ke konteks Kopma yang lain. Kedua, analisis retrospektif rentan terhadap bias memori selektif dan rekonstruksi naratif yang terlalu koheren. Ketiga, kajian ini hanya mencakup satu periode kepengurusan, sehingga dinamika jangka panjang pascatransformasi belum dapat dijelaskan secara mendalam.

Saran

Berdasarkan temuan dan keterbatasan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Bagi praktisi pengelola Kopma, penelitian ini menekankan pentingnya menyelesaikan konflik kepentingan dan membangun tata kelola yang bersih sebagai prasyarat — bukan sekadar salah satu agenda — dari program transformasi organisasi. Penguatan sistem kaderisasi yang terstandarisasi dan keterlibatan aktif dalam jaringan Kopma yang lebih luas juga direkomendasikan sebagai strategi mitigasi risiko kemunduran antar generasi pengurus.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan studi komparatif lintas Kopma di berbagai perguruan tinggi dengan konteks transisi kelembagaan serupa, guna membangun pemahaman yang lebih umum tentang faktor-faktor penentu keberhasilan transformasi. Studi longitudinal yang mengikuti perkembangan organisasi melewati lebih dari satu periode kepengurusan juga akan memberikan wawasan yang lebih kaya tentang keberlanjutan perubahan institusional dalam konteks koperasi mahasiswa Indonesia.

BIBLIOGRAFI

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ginting, E. S. I. B., Robain, W., Ginting, W. B., Prakoso, S. Y., Rahmawati, Y., & Azhari, N. (2025). Penerapan Model Kotter dalam manajemen perubahan organisasi. (2025). *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(1), 192–200. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i1.31>
- Halimah, S., & Murniawaty, I. (2019). Pengaruh kualitas pelayanan dan manajemen koperasi terhadap keberhasilan unit usaha koperasi mahasiswa. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 12(2), 145–158.
- Irmayani, O., Haludin, G., Rohmiyanti, F., Aryanta, E., Rahmawati, R., Alika, P. J., & Reva, Y. N. (2026). Implementasi Model 8 Langkah Kotter dalam Transformasi Operasional PT X: Strategi Menghadapi Dinamika Perubahan Pasar E-Commerce di Indonesia. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 5(3), 48–63.
- Mukhlis, Muhammad & Tyas, A. A. W. P. (2024). The role of change management in improving organizational performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(2), 315–326. DOI:[10.37641/jimkes.v12i3.2606](https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2606)
- Mujiyanti, S. A. (2023). Koperasi Indonesia dan permasalahannya. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(3), 1026–1029. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i3.653>
- Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Rahmawati, A., & Wahyuningsih, Rr. S. H. (2022). Peningkatan tata kelola koperasi simpan pinjam pembiayaan syari'ah BUEKA Walidah Mulia. *Berdikari: Jurnal Inovasi dan Penerapan Ipteks*, 10(1), 15–28.
- Suasana, I. G., Suarjaya, A. A., & Dana, I. M. (2019). Pengembangan kinerja organisasi: Menggali minat untuk menjadi anggota koperasi mahasiswa di Universitas Udayana Bali. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 299–314.
- Teofilus, T., Ardyan, E., Sutrisno, T. F. C. W., Sabar, S., & Sutanto, V. (2022). Managing organizational inertia: Indonesian family business perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 839266. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.839266>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Widiyanto, & Ahmadtullah, M. (2020). Pengaruh kualitas pelayanan dan kemampuan manajerial pengurus terhadap partisipasi anggota melalui citra koperasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 45–60.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

