

ADAPTIVE COOPERATIVE RESILIENCE MODEL (ACRM): PENGEMBANGAN KOPERASI DESA/KELURAHAN MERAH PUTIH DALAM MENGHADAPI GEJOLAK EKONOMI NASIONAL DAN GLOBAL

Iwan Mulyana

Pendahuluan

Memasuki dekade ketiga abad ke-21, dinamika perekonomian dunia semakin diwarnai oleh ketidakpastian yang bersifat multidimensional. Dampak pandemi COVID-19 yang belum sepenuhnya pulih diikuti oleh meningkatnya ketegangan geopolitik, gangguan rantai pasok global (global supply chain disruption), volatilitas harga energi dan pangan, tekanan inflasi, percepatan transformasi digital, serta meningkatnya risiko perubahan iklim. Berbagai perkembangan tersebut menunjukkan bahwa perekonomian global memasuki era yang ditandai oleh tingkat ketidakpastian yang semakin tinggi sehingga menuntut setiap pelaku ekonomi memiliki kemampuan adaptasi, inovasi, dan resiliensi yang lebih kuat. Laporan International Monetary Fund (IMF) menegaskan bahwa ketidakpastian ekonomi global masih menjadi faktor utama yang memengaruhi stabilitas pertumbuhan ekonomi berbagai negara, termasuk negara berkembang seperti Indonesia. Demikian pula, World Bank menekankan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan dan kemampuan beradaptasi merupakan prasyarat penting untuk menjaga keberlanjutan pembangunan ekonomi di tengah meningkatnya risiko global.

Indonesia tidak terlepas dari berbagai dinamika tersebut. Meskipun pertumbuhan ekonomi nasional relatif terjaga dibandingkan dengan banyak negara, tantangan berupa fluktuasi harga komoditas, ketimpangan pembangunan wilayah, rendahnya produktivitas sebagian pelaku usaha, transformasi digital yang belum merata, serta meningkatnya kompleksitas risiko ekonomi masih menjadi perhatian dalam agenda pembangunan nasional. Kondisi tersebut menuntut hadirnya institusi ekonomi masyarakat yang tidak hanya mampu menjalankan aktivitas usaha, tetapi juga memiliki kapasitas untuk memperkuat ketahanan ekonomi lokal, memperluas inklusi ekonomi, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Dalam konteks tersebut, pemerintah menempatkan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP) sebagai salah satu instrumen strategis dalam memperkuat ekonomi berbasis komunitas. KDKMP diharapkan mampu menjadi simpul kegiatan ekonomi desa melalui penguatan kelembagaan, optimalisasi potensi lokal, peningkatan nilai tambah produk, perluasan akses pembiayaan, serta pengembangan jejaring usaha yang berorientasi pada kesejahteraan anggota dan masyarakat. Kehadiran KDKMP juga mencerminkan upaya revitalisasi gerakan koperasi agar lebih responsif terhadap perubahan lingkungan ekonomi yang semakin dinamis.

Namun demikian, perubahan lingkungan strategis tersebut menghadirkan tantangan baru bagi pengembangan koperasi. Model pengelolaan koperasi yang bertumpu pada pendekatan administratif dan operasional semata dinilai belum memadai untuk menghadapi kompleksitas risiko yang muncul akibat perubahan ekonomi global. Koperasi dituntut tidak

hanya memiliki tata kelola yang baik, tetapi juga kemampuan mengantisipasi perubahan, mengelola risiko, memanfaatkan inovasi, mengembangkan kolaborasi, serta melakukan transformasi organisasi secara berkelanjutan. Dengan kata lain, keberhasilan koperasi pada masa mendatang sangat ditentukan oleh tingkat resiliensi organisasi (organizational resilience) yang dimilikinya.

Berbagai penelitian mengenai koperasi telah membahas beragam aspek, seperti tata kelola, partisipasi anggota, kinerja keuangan, digitalisasi layanan, penguatan modal sosial, maupun pemberdayaan ekonomi masyarakat. Meskipun memberikan kontribusi yang penting, sebagian besar kajian tersebut masih memandang aspek-aspek tersebut secara terpisah sehingga belum menghasilkan suatu kerangka konseptual yang mampu mengintegrasikan kemampuan adaptif, resiliensi organisasi, inovasi, transformasi digital, dan tata kelola kolaboratif sebagai satu kesatuan dalam pengembangan KDKMP. Kondisi ini menunjukkan adanya ruang pengembangan konseptual (research gap) yang perlu diisi melalui sintesis berbagai perspektif teoretis yang relevan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, chapter ini menawarkan Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM) sebagai kerangka konseptual baru untuk pengembangan KDKMP dalam menghadapi gejolak ekonomi nasional dan global. ACRM dikembangkan melalui sintesis teori dynamic capability, organizational resilience, cooperative identity, social capital, dan collaborative governance sehingga menghasilkan suatu kerangka yang menempatkan kemampuan adaptif, penguatan kelembagaan, inovasi, transformasi digital, serta kolaborasi multipihak sebagai pilar utama dalam membangun koperasi yang tangguh dan berkelanjutan. Berbeda dengan pendekatan terdahulu yang lebih menitikberatkan pada aspek kinerja ekonomi, ACRM memosisikan KDKMP sebagai institusi resiliensi ekonomi masyarakat (community economic resilience institution) yang mampu memperkuat ketahanan ekonomi lokal sekaligus mendukung ketahanan ekonomi nasional.

Dengan demikian, chapter ini diharapkan memberikan dua kontribusi utama. Pertama, memperkaya pengembangan ilmu perkoperasian melalui penyusunan kerangka konseptual yang mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis ke dalam satu model pengembangan koperasi yang adaptif dan berorientasi pada resiliensi. Kedua, menyediakan landasan konseptual bagi pemerintah, gerakan koperasi, perguruan tinggi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam merumuskan strategi pengembangan KDKMP yang lebih responsif terhadap dinamika ekonomi nasional dan global.

Gejolak Ekonomi Nasional dan Global: Tantangan Baru bagi Koperasi Desa / Kelurahan Merah Putih

Perubahan lingkungan ekonomi pada dekade terakhir menunjukkan bahwa ketidakpastian telah menjadi karakter utama perekonomian global. Jika sebelumnya guncangan ekonomi lebih banyak dipicu oleh krisis keuangan atau siklus bisnis, perkembangan mutakhir memperlihatkan bahwa dinamika ekonomi dunia dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor, seperti ketegangan geopolitik, fragmentasi perdagangan internasional, disrupsi rantai pasok global, perubahan iklim, percepatan transformasi digital, serta meningkatnya volatilitas harga energi dan pangan. Kondisi tersebut menyebabkan lingkungan ekonomi menjadi semakin kompleks dan sulit diprediksi sehingga organisasi ekonomi, termasuk koperasi, dituntut memiliki kapasitas adaptasi yang lebih tinggi.

Laporan World Economic Outlook dari International Monetary Fund (IMF) menunjukkan bahwa perekonomian global masih memiliki daya tahan, namun pertumbuhannya tetap dibayangi oleh tingginya ketidakpastian akibat meningkatnya hambatan perdagangan, risiko geopolitik, serta kemungkinan terganggunya rantai pasok dan pasar komoditas. IMF juga menegaskan bahwa pemulihan ekonomi global tidak lagi hanya bergantung pada stabilitas makroekonomi, tetapi juga pada kemampuan setiap negara dan institusi ekonomi dalam membangun kepercayaan, memperkuat daya saing, dan meningkatkan kapasitas adaptif terhadap perubahan yang berlangsung sangat cepat (International Monetary Fund, 2025).

Pandangan yang sejalan disampaikan oleh World Bank melalui Global Economic Prospects yang menegaskan bahwa perlambatan pertumbuhan ekonomi global masih menjadi tantangan utama bagi negara berkembang. Meningkatnya ketidakpastian perdagangan, tekanan inflasi, tingginya biaya pembiayaan, perubahan iklim, dan ketegangan geopolitik diperkirakan akan memengaruhi investasi, produktivitas, penciptaan lapangan kerja, serta kemampuan pemerintah dalam menjaga stabilitas pembangunan. Oleh karena itu, penguatan kelembagaan, peningkatan produktivitas, transformasi digital, dan pembangunan kapasitas adaptif menjadi agenda strategis yang harus dilakukan secara berkelanjutan.

Bagi Indonesia, berbagai dinamika tersebut menghadirkan tantangan sekaligus peluang. Sebagai negara dengan struktur ekonomi yang ditopang oleh konsumsi domestik, usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), serta sektor pertanian, Indonesia relatif memiliki ketahanan dibandingkan sejumlah negara lain. Namun demikian, keterbukaan ekonomi menyebabkan perubahan harga komoditas dunia, fluktuasi nilai tukar, perubahan kebijakan perdagangan internasional, serta perlambatan ekonomi mitra dagang tetap memberikan dampak terhadap aktivitas ekonomi nasional. Dalam konteks ini, pembangunan ekonomi tidak lagi cukup berorientasi pada pertumbuhan, tetapi juga harus diarahkan pada penguatan ketahanan ekonomi masyarakat (economic resilience) melalui institusi ekonomi lokal yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis.

Kehadiran Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP) merupakan salah satu kebijakan strategis pemerintah dalam memperkuat ekonomi berbasis komunitas. KDKMP diharapkan menjadi simpul kegiatan ekonomi desa yang mampu mengintegrasikan potensi lokal, memperluas akses pembiayaan, memperkuat rantai nilai, meningkatkan kesejahteraan anggota, dan mendorong pemerataan pembangunan. Akan tetapi, besarnya harapan tersebut diikuti oleh tantangan yang tidak ringan. KDKMP tidak hanya dituntut mampu menjalankan fungsi ekonomi, tetapi juga harus memiliki kemampuan merespons perubahan lingkungan usaha yang semakin dinamis.

Tantangan tersebut setidaknya mencakup lima dimensi utama. Pertama, meningkatnya ketidakpastian pasar akibat perubahan kondisi ekonomi global menuntut koperasi memiliki sistem pengelolaan risiko yang lebih adaptif. Kedua, percepatan transformasi digital mengharuskan koperasi meningkatkan kapasitas teknologi, sistem informasi, dan literasi digital pengurus maupun anggota. Ketiga, perubahan preferensi konsumen menuntut inovasi model bisnis dan pengembangan produk yang lebih kompetitif. Keempat, semakin kompleksnya jejaring ekonomi memerlukan kolaborasi yang lebih erat antara koperasi, pemerintah, perguruan tinggi, dunia usaha, dan lembaga keuangan. Kelima, meningkatnya frekuensi krisis ekonomi, kesehatan, maupun iklim mengharuskan koperasi memiliki

kemampuan membangun resiliensi organisasi agar tetap mampu memberikan pelayanan kepada anggota dalam berbagai kondisi.

Dengan demikian, paradigma pengembangan koperasi tidak lagi cukup berorientasi pada peningkatan aset, volume usaha, atau sisa hasil usaha semata. Indikator tersebut tetap penting, tetapi belum sepenuhnya mencerminkan kemampuan koperasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan strategis. Dalam perspektif pembangunan berkelanjutan, koperasi perlu dipandang sebagai institusi yang mampu mengintegrasikan kemampuan adaptif, tata kelola yang baik, inovasi, transformasi digital, dan kolaborasi multipihak untuk membangun ketahanan ekonomi masyarakat secara berkelanjutan.

Berangkat dari pemikiran tersebut, chapter ini memandang bahwa tantangan terbesar KDKMP bukan hanya bagaimana meningkatkan kinerja ekonomi, melainkan bagaimana membangun kapasitas resiliensi sebagai fondasi keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka konseptual yang mampu mengintegrasikan berbagai dimensi tersebut secara sistematis. Kebutuhan inilah yang menjadi dasar pengembangan Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM), yaitu suatu model konseptual yang menempatkan kemampuan adaptif, resiliensi kelembagaan, inovasi, transformasi digital, dan tata kelola kolaboratif sebagai pilar utama dalam pengembangan KDKMP di tengah gejolak ekonomi nasional dan global.

Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM): Kerangka Konseptual Pengembangan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih yang Adaptif dan Resilient

Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM) dikembangkan melalui sintesis empat perspektif teoritis yang saling melengkapi, yaitu Dynamic Capability, Organizational Resilience, Cooperative Identity, dan Collaborative Governance. Keempat teori tersebut dipilih karena mampu menjelaskan bagaimana Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP) dapat membangun kapasitas adaptif, memperkuat kelembagaan, menjaga identitas koperasi, serta mengembangkan jejaring kolaboratif dalam menghadapi gejolak ekonomi nasional maupun global. Berbeda dengan pendekatan yang menggunakan satu teori dominan, ACRM mengintegrasikan keempat perspektif tersebut menjadi suatu kerangka konseptual yang utuh sehingga mampu menjelaskan proses transformasi koperasi dari tingkat organisasi hingga memberikan kontribusi terhadap ketahanan ekonomi desa dan Nasional.

Dynamic Capability

Teori Dynamic Capability yang dikembangkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menjelaskan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya (resources) maupun kompetensi operasional (ordinary capabilities), tetapi terutama oleh kemampuan organisasi untuk secara berkelanjutan memperbarui, mengintegrasikan, serta merekonfigurasi sumber daya yang dimiliki agar sesuai dengan perubahan lingkungan. Dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian (dynamic environment), organisasi dituntut memiliki kapabilitas untuk mengantisipasi perubahan, mengambil keputusan strategis secara cepat, dan melakukan transformasi organisasi agar tetap mampu menciptakan nilai (value creation) bagi para pemangku kepentingan (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

Menurut Teece (2007), Dynamic Capability terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu sensing, seizing, dan transforming. Ketiga dimensi tersebut membentuk suatu siklus pembelajaran organisasi yang memungkinkan organisasi beradaptasi secara berkelanjutan terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

Dimensi pertama, **seizing capability**, merupakan kemampuan organisasi dalam mengenali, memantau, dan menginterpretasikan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan strategis. Perubahan tersebut dapat berupa perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, dinamika pasar, perubahan regulasi pemerintah, munculnya peluang usaha baru, maupun ancaman yang dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi. Kemampuan sensing menuntut organisasi memiliki sistem informasi yang baik, budaya pembelajaran (organizational learning), serta mekanisme pengambilan informasi dari berbagai pemangku kepentingan sehingga keputusan strategis didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan.

Pada konteks Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP), kemampuan sensing diwujudkan melalui kemampuan pengurus dan manajemen koperasi dalam memahami kebutuhan anggota yang terus berkembang, mengidentifikasi potensi ekonomi lokal, membaca perubahan harga komoditas, mengenali perkembangan teknologi digital koperasi, serta memahami arah kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan ekonomi desa, ketahanan pangan, UMKM, maupun transformasi koperasi. Kemampuan ini menjadi fondasi awal bagi koperasi untuk menghindari keputusan yang bersifat reaktif dan menggantikannya dengan keputusan yang berbasis informasi serta partisipatif.

Dimensi kedua adalah **seizing capability**, yaitu kemampuan organisasi memanfaatkan peluang yang telah berhasil diidentifikasi melalui penyusunan strategi, pengambilan keputusan investasi, inovasi model bisnis, dan pengalokasian sumber daya secara efektif. Pada tahap ini organisasi dituntut tidak hanya mampu melihat peluang, tetapi juga memiliki keberanian dan kapasitas untuk mengubah peluang tersebut menjadi nilai ekonomi maupun sosial.

Dalam KDKMP, kemampuan seizing tercermin pada kemampuan koperasi mengembangkan unit usaha baru yang sesuai dengan kebutuhan anggota, memperluas akses pembiayaan produktif, membangun kemitraan dengan pemerintah, dunia usaha, perguruan tinggi, lembaga keuangan, maupun komunitas lokal. Selain itu, koperasi juga dituntut mampu memanfaatkan teknologi digital dalam pelayanan anggota, sistem informasi keuangan, pemasaran produk lokal, dan pengembangan rantai nilai (value chain) sehingga peluang yang tersedia dapat memberikan manfaat nyata bagi kesejahteraan anggota.

Dimensi ketiga adalah **transforming capability**, yaitu kemampuan organisasi melakukan perubahan secara berkelanjutan terhadap struktur organisasi, proses bisnis, budaya organisasi, tata kelola, kompetensi sumber daya manusia, maupun konfigurasi sumber daya agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan. Transformasi ini bukan sekadar perubahan teknis, tetapi merupakan proses pembelajaran organisasi yang terus-menerus sehingga organisasi mampu mempertahankan daya saing dalam jangka panjang.

Dalam konteks KDKMP, kemampuan transforming diwujudkan melalui penguatan tata kelola koperasi yang profesional, peningkatan kompetensi pengurus dan pengelola, digitalisasi layanan koperasi, pembaruan sistem manajemen risiko, pengembangan inovasi

pelayanan anggota, serta restrukturisasi unit usaha sesuai dengan kebutuhan ekonomi lokal. Transformasi tersebut memungkinkan koperasi menjadi organisasi yang lebih adaptif, efisien, transparan, dan mampu memberikan manfaat ekonomi yang berkelanjutan kepada anggota maupun masyarakat.

Dalam kerangka **Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM)**, Dynamic Capability diposisikan sebagai kapabilitas dasar (*foundational capability*) yang membangun kemampuan adaptif koperasi. Kapabilitas ini menjadi fondasi bagi terbentuknya Adaptive Capability, yaitu kemampuan organisasi untuk terus menyesuaikan strategi, proses bisnis, tata kelola, dan pola pelayanan sesuai perubahan lingkungan. Dengan demikian, Adaptive Capability merupakan manifestasi operasional dari Dynamic Capability yang telah diinternalisasikan dalam aktivitas organisasi koperasi.

Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan adaptif koperasi tidak muncul secara spontan, melainkan dibangun melalui proses penginderaan perubahan (*sensing*), pemanfaatan peluang (*seizing*), dan transformasi organisasi (*transforming*) yang berlangsung secara berkesinambungan. Semakin tinggi kualitas Dynamic Capability yang dimiliki koperasi, semakin besar pula kapasitas koperasi dalam membangun ketahanan organisasi (*organizational resilience*) serta mempertahankan keberlanjutan kelembagaan di tengah perubahan lingkungan yang kompleks.

Penerapan teori Dynamic Capability pada KDKMP juga memperluas ruang lingkup teori yang selama ini lebih banyak diterapkan pada perusahaan berorientasi laba. Berbeda dengan perusahaan, koperasi memiliki tujuan ganda, yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota sekaligus menghasilkan nilai sosial bagi masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan Dynamic Capability dalam koperasi tidak hanya diarahkan pada penciptaan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), tetapi juga pada peningkatan partisipasi anggota, penguatan modal sosial, pemberdayaan ekonomi lokal, serta keberlanjutan pembangunan desa. Perspektif ini menjadikan Dynamic Capability sebagai landasan konseptual yang relevan dalam menjelaskan bagaimana KDKMP mampu bertahan, beradaptasi, dan berkembang sebagai institusi ekonomi kerakyatan di tengah dinamika ekonomi, sosial, teknologi, dan kebijakan publik.

Organizational Resilience

Organizational Resilience menjelaskan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, menyerap, beradaptasi, dan pulih dari berbagai gangguan sehingga mampu mempertahankan keberlanjutan organisasi (Burnard & Bhamra, 2011; Linnenluecke, 2017). Ketahanan organisasi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan, tetapi juga kemampuan belajar dan bertransformasi setelah menghadapi krisis.

Dalam ACRM, teori ini diterjemahkan ke dalam **Institutional Resilience**, yaitu kemampuan kelembagaan koperasi dalam menjaga tata kelola, kepemimpinan, pembelajaran organisasi, serta kepercayaan anggota. Ketahanan kelembagaan dipandang sebagai prasyarat bagi keberhasilan inovasi, penguatan usaha, dan peningkatan daya saing koperasi dalam jangka panjang.

Cooperative Identity

Konsep **Cooperative Identity** merupakan karakteristik fundamental yang membedakan koperasi dari organisasi bisnis lainnya. Jika perusahaan berorientasi pada maksimalisasi keuntungan pemegang saham (shareholder value), maka koperasi didirikan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial, dan budaya para anggotanya melalui perusahaan yang dimiliki dan dikendalikan secara demokratis. Oleh karena itu, identitas koperasi tidak hanya menunjukkan bentuk organisasi, tetapi juga mencerminkan filosofi, sistem nilai, tujuan, serta mekanisme tata kelola yang menjadi dasar seluruh aktivitas koperasi.

Menurut **International Cooperative Alliance (ICA)**, koperasi adalah "perkumpulan otonom dari orang-orang yang secara sukarela bersatu untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya bersama melalui perusahaan yang dimiliki bersama dan dikendalikan secara demokratis" (ICA, 1995). Definisi tersebut menegaskan bahwa anggota merupakan pusat dari seluruh aktivitas koperasi. Anggota tidak hanya berperan sebagai pelanggan atau investor, tetapi secara simultan menjadi pemilik (owners), pengguna jasa (users), pengambil keputusan (decision makers), sekaligus penerima manfaat (beneficiaries). Karakteristik inilah yang membentuk identitas koperasi sebagai organisasi ekonomi yang berorientasi pada kesejahteraan bersama (member-oriented enterprise).

Cooperative Identity dibangun atas tiga komponen utama, yaitu definisi koperasi, **nilai-nilai koperasi (cooperative values)**, dan **prinsip-prinsip koperasi (cooperative principles)**. Ketiga komponen tersebut saling melengkapi dalam membentuk perilaku organisasi dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan strategis.

Komponen pertama adalah **definisi koperasi**, yang menegaskan bahwa koperasi merupakan organisasi ekonomi berbasis keanggotaan sukarela, kepemilikan bersama, dan pengendalian demokratis. Definisi ini menempatkan anggota sebagai subjek utama pembangunan organisasi, sehingga setiap kebijakan dan kegiatan usaha harus diarahkan untuk memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kesejahteraan anggota.

Komponen kedua adalah **nilai-nilai koperasi (cooperative values)** yang meliputi self-help, self-responsibility, demokrasi, persamaan, keadilan, dan solidaritas. Selain itu, anggota koperasi juga menjunjung tinggi nilai etika seperti kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap sesama. Nilai-nilai tersebut membentuk budaya organisasi yang mendorong tumbuhnya rasa saling percaya (trust), komitmen, gotong royong, dan tanggung jawab kolektif dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi.

Komponen ketiga adalah **prinsip-prinsip koperasi**, yang terdiri atas tujuh prinsip ICA, yaitu: (1) keanggotaan sukarela dan terbuka; (2) pengendalian demokratis oleh anggota; (3) partisipasi ekonomi anggota; (4) otonomi dan kemandirian; (5) pendidikan, pelatihan, dan informasi; (6) kerja sama antar koperasi; serta (7) kepedulian terhadap masyarakat. Ketujuh prinsip tersebut menjadi pedoman operasional dalam penyelenggaraan koperasi sehingga identitas koperasi tidak berhenti sebagai konsep normatif, tetapi diwujudkan dalam praktik organisasi sehari-hari.

Dalam perspektif teori organisasi, Cooperative Identity dapat dipahami sebagai institutional identity yang membentuk budaya organisasi (organizational culture), norma sosial, perilaku kolektif, dan legitimasi kelembagaan. Identitas yang kuat menghasilkan

kesamaan visi di antara anggota, meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership), memperkuat komitmen organisasi (organizational commitment), serta mendorong partisipasi aktif dalam setiap proses pengambilan keputusan. Kondisi tersebut menciptakan modal sosial (social capital) berupa kepercayaan, jaringan kerja sama, dan norma saling membantu yang menjadi aset strategis bagi keberlanjutan koperasi.

Dalam konteks **Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP)**, Cooperative Identity memiliki peran yang sangat penting karena koperasi tidak hanya menjalankan fungsi ekonomi, tetapi juga berfungsi sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat desa. Identitas koperasi mendorong seluruh aktivitas organisasi untuk tetap berorientasi pada pelayanan anggota, pengembangan usaha produktif masyarakat, penguatan ekonomi lokal, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan kesejahteraan bersama. Dengan demikian, keberhasilan KDKMP tidak hanya diukur berdasarkan besarnya surplus usaha atau pertumbuhan aset, tetapi juga dari sejauh mana koperasi mampu meningkatkan kualitas hidup anggota dan memberikan manfaat sosial bagi masyarakat desa.

Identitas koperasi juga berperan penting dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan seperti digitalisasi, perubahan perilaku anggota, globalisasi pasar, perubahan iklim usaha, maupun dinamika kebijakan pemerintah. Organisasi yang memiliki Cooperative Identity yang kuat cenderung lebih mampu menjaga kepercayaan anggota, mempertahankan tingkat partisipasi, mengurangi konflik internal, serta memperkuat legitimasi organisasi di tengah perubahan yang cepat. Nilai-nilai demokrasi dan solidaritas memungkinkan koperasi membangun proses pengambilan keputusan yang inklusif sehingga setiap perubahan strategis memperoleh dukungan dari anggota.

Dalam kerangka **Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM)**, **Cooperative Identity** diposisikan sebagai **fondasi normatif (normative foundation)** yang menjadi arah bagi seluruh proses adaptasi organisasi. Kapabilitas seperti Dynamic Capability, Adaptive Capability, Collaborative Governance, maupun inovasi kelembagaan tidak boleh dilepaskan dari identitas koperasi sebagai organisasi yang dimiliki dan dikendalikan oleh anggota. Dengan kata lain, kemampuan beradaptasi harus tetap selaras dengan nilai-nilai demokrasi, partisipasi, keadilan, kemandirian, dan kepedulian terhadap masyarakat.

Posisi tersebut menunjukkan bahwa Cooperative Identity bukan sekadar seperangkat nilai moral, tetapi merupakan **strategic organizational resource** yang membentuk perilaku organisasi dan meningkatkan kapasitas ketahanan koperasi. Identitas yang kuat menghasilkan modal sosial berupa kepercayaan (trust), komitmen anggota, kohesi sosial, partisipasi aktif, dan legitimasi kelembagaan. Modal sosial ini menjadi mekanisme penting yang memungkinkan koperasi bertahan pada saat menghadapi krisis ekonomi, perubahan kebijakan, disrupsi teknologi, maupun berbagai tekanan eksternal lainnya.

Dengan demikian, dalam ACRM, Cooperative Identity berfungsi sebagai **kompas strategis (strategic compass)** yang mengarahkan seluruh proses sensing, seizing, transforming, kolaborasi, pembelajaran organisasi, dan inovasi agar tetap konsisten dengan jati diri koperasi. Integrasi antara identitas koperasi dan kemampuan adaptif tersebut menjadikan ketahanan koperasi tidak hanya berorientasi pada keberlangsungan organisasi (organizational survival), tetapi juga pada penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan kelembagaan yang berkelanjutan bagi anggota serta masyarakat. Perspektif ini memperluas pemahaman mengenai ketahanan organisasi dengan menempatkan Cooperative Identity

sebagai sumber keunggulan kompetitif sekaligus keunggulan sosial (social competitive advantage) yang khas dimiliki oleh koperasi.

Collaborative Governance

Kompleksitas pembangunan ekonomi desa menuntut adanya kolaborasi lintas sektor. Collaborative Governance menekankan pentingnya kemitraan antara pemerintah, koperasi, dunia usaha, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan masyarakat dalam menyelesaikan persoalan publik secara bersama (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012).

Dalam ACRM, kolaborasi dipahami sebagai **kapabilitas strategis** yang memperluas akses koperasi terhadap sumber daya, teknologi, pembiayaan, inovasi, dan pasar. Tata kelola kolaboratif mempercepat transformasi koperasi, memperkuat ekosistem ekonomi desa, dan meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Keempat teori tersebut membentuk fondasi konseptual ACRM yang saling melengkapi. Dynamic Capability menjelaskan kemampuan koperasi dalam merespons perubahan, Organizational Resilience memperkuat kapasitas untuk bertahan dan berkembang, Cooperative Identity menjaga konsistensi terhadap nilai dan prinsip koperasi, sedangkan Collaborative Governance memperluas kapasitas organisasi melalui sinergi lintas pemangku kepentingan. Integrasi keempat perspektif ini menghasilkan kerangka konseptual baru yang memandang pengembangan KDKMP sebagai proses bertingkat, dimulai dari penguatan kapabilitas organisasi hingga kontribusinya terhadap ketahanan ekonomi desa dan ketahanan ekonomi nasional. Sintesis ini menjadi dasar pengembangan **Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM)** sebagai model konseptual yang menghubungkan kemampuan adaptif, ketahanan kelembagaan, inovasi, kolaborasi, dan kinerja koperasi berkelanjutan dalam satu sistem yang utuh.

Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM): Kerangka Konseptual Baru Pengembangan KDKMP

Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM) merupakan model konseptual yang dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP) membangun kapasitas adaptif dalam menghadapi gejolak ekonomi nasional maupun global. Berbeda dengan model pengembangan koperasi yang umumnya berfokus pada aspek kelembagaan atau kinerja usaha, ACRM mengintegrasikan empat landasan teoritis—Dynamic Capability, Organizational Resilience, Cooperative Identity, dan Collaborative Governance—ke dalam satu kerangka yang menggambarkan proses transformasi koperasi secara bertingkat (multilevel resilience process). Model ini menempatkan perubahan lingkungan sebagai pemicu transformasi organisasi yang berujung pada penguatan ketahanan ekonomi desa dan ketahanan ekonomi nasional.

Tabel 1. Sintesis Komponen Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM)

Komponen	Sintesis Konseptual	Peran dalam ACRM	Outcome
Environmental Drivers	Dinamika ekonomi, kebijakan, teknologi, sosial, dan lingkungan yang menjadi sumber perubahan eksternal.	Memicu kebutuhan adaptasi organisasi.	Adaptive Capability
Adaptive Capability	Kemampuan koperasi mengenali perubahan, belajar, dan melakukan transformasi organisasi.	Fondasi kemampuan adaptif koperasi.	Institutional Resilience
Institutional Resilience	Ketahanan kelembagaan melalui tata kelola, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepercayaan anggota.	Menjamin stabilitas organisasi.	Business & Financial Resilience
Business & Financial Resilience	Kemampuan mempertahankan keberlanjutan usaha, likuiditas, diversifikasi usaha, dan kesehatan keuangan.	Memperkuat daya tahan ekonomi koperasi.	Innovation & Digital Transformation
Innovation & Digital Transformation	Pemanfaatan inovasi dan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, dan daya saing koperasi.	Mempercepat modernisasi koperasi.	Collaborative Governance
Collaborative Governance	Kolaborasi antara koperasi, pemerintah, dunia usaha, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan masyarakat.	Memperluas akses sumber daya dan jejaring.	Sustainable Cooperative Performance
Sustainable Cooperative Performance	Kinerja koperasi yang berkelanjutan dari aspek ekonomi, sosial, kelembagaan, dan lingkungan.	Menghasilkan manfaat jangka panjang.	Village Economic Resilience
Village Economic Resilience	Kemampuan desa mempertahankan aktivitas ekonomi, kesempatan kerja, dan kesejahteraan masyarakat.	Memperkuat ekonomi lokal.	National Economic Resilience
National Economic Resilience	Kontribusi agregat koperasi terhadap stabilitas, inklusivitas, dan keberlanjutan perekonomian nasional.	Outcome akhir ACRM.	Pembangunan ekonomi berkelanjutan

Sumber: Dikembangkan oleh penulis (2026).

ACRM menggambarkan bahwa **ketahanan koperasi merupakan suatu proses yang bersifat dinamis, bertingkat, dan saling berkaitan**. Proses tersebut diawali oleh **Environmental Drivers** yang merepresentasikan berbagai perubahan eksternal, seperti gejolak ekonomi global, perubahan kebijakan, perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku pasar, serta tantangan sosial dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut menjadi pemicu bagi koperasi untuk mengembangkan **Adaptive Capability**, yaitu kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi perubahan, melakukan pembelajaran, serta menyesuaikan strategi dan sumber daya secara berkelanjutan.

Kemampuan adaptif kemudian memperkuat **Institutional Resilience**, yaitu kapasitas kelembagaan koperasi dalam mempertahankan tata kelola yang baik, kepemimpinan yang adaptif, budaya organisasi yang inovatif, serta kepercayaan anggota. Ketahanan kelembagaan tersebut menjadi dasar bagi terbentuknya **Business and Financial Resilience**, yang tercermin dari kemampuan koperasi menjaga keberlanjutan usaha,

memperkuat struktur permodalan, mengelola risiko, dan mempertahankan kesehatan keuangan di tengah ketidakpastian ekonomi.

Selanjutnya, koperasi yang memiliki ketahanan usaha akan lebih mampu melakukan **Innovation and Digital Transformation** melalui pemanfaatan teknologi digital, inovasi layanan, pengembangan model bisnis, serta peningkatan efisiensi operasional. Transformasi tersebut tidak hanya meningkatkan daya saing koperasi, tetapi juga membuka peluang kolaborasi yang lebih luas melalui **Collaborative Governance**, yaitu kemitraan strategis dengan pemerintah, lembaga keuangan, perguruan tinggi, dunia usaha, organisasi masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya.

Kolaborasi lintas sektor menghasilkan **Sustainable Cooperative Performance**, yaitu kinerja koperasi yang berkelanjutan dari aspek ekonomi, sosial, kelembagaan, dan lingkungan. Kinerja yang berkelanjutan tersebut selanjutnya memberikan dampak terhadap meningkatnya **Village Economic Resilience**, yang ditandai oleh tumbuhnya aktivitas ekonomi lokal, meningkatnya kesempatan kerja, serta menguatnya kesejahteraan masyarakat desa. Pada tingkat makro, akumulasi ketahanan ekonomi desa akan memberikan kontribusi terhadap **National Economic Resilience**, sehingga koperasi berperan sebagai instrumen strategis dalam memperkuat ekonomi kerakyatan dan mendukung pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

Proposisi Konseptual ACRM

Untuk memperjelas hubungan antarkomponen, ACRM dirumuskan ke dalam delapan proposisi konseptual sebagai berikut.

- P1. *Environmental Drivers* berpengaruh positif terhadap *Adaptive Capability* KDKMP.
- P2. *Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Institutional Resilience*.
- P3. *Institutional Resilience* berpengaruh positif terhadap *Business and Financial Resilience*.
- P4. *Business and Financial Resilience* berpengaruh positif terhadap *Innovation and Digital Transformation*.
- P5. *Innovation and Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Collaborative Governance*.
- P6. *Collaborative Governance* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Cooperative Performance*.
- P7. *Sustainable Cooperative Performance* berpengaruh positif terhadap *Village Economic Resilience*.
- P8. *Village Economic Resilience* berpengaruh positif terhadap *National Economic Resilience*.

10. Implikasi Pengembangan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih Berdasarkan Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM)

Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM) memberikan perspektif baru dalam pengembangan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP). Berbeda dengan pendekatan konvensional yang lebih berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi atau kesehatan keuangan koperasi, ACRM menempatkan koperasi sebagai institusi strategis yang berperan dalam membangun ketahanan ekonomi desa dan memperkuat ketahanan

ekonomi nasional. Oleh karena itu, implikasi model ini tidak hanya terbatas pada aspek manajerial koperasi, tetapi juga mencakup pengembangan teori, kebijakan publik, praktik kelembagaan, serta agenda penelitian di masa mendatang.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, ACRM memperluas kajian pengembangan koperasi melalui integrasi beberapa perspektif utama, yaitu Dynamic Capability, Organizational Resilience, Cooperative Identity, dan Collaborative Governance ke dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Integrasi tersebut menghasilkan pendekatan baru yang menjelaskan hubungan kausal antara kemampuan adaptif koperasi, penguatan kelembagaan, ketahanan bisnis, inovasi, tata kelola kolaboratif, hingga terciptanya ketahanan ekonomi desa dan nasional.

Model ini juga menawarkan beberapa konsep konseptual baru, antara lain Institutional Resilience, Village Economic Resilience, Cooperative Digital Resilience, Collaborative Cooperative Ecosystem, dan Cooperative Sustainable Value, yang memperkaya literatur pengembangan koperasi serta membuka peluang pengembangan model empiris pada penelitian berikutnya.

Implikasi Kebijakan

Bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, ACRM memberikan dasar konseptual dalam merumuskan kebijakan pengembangan KDKMP yang lebih komprehensif. Program pengembangan koperasi tidak lagi cukup berfokus pada bantuan modal atau pembentukan kelembagaan baru, tetapi perlu diarahkan pada peningkatan kapasitas adaptif, penguatan tata kelola, transformasi digital, inovasi usaha, pengelolaan risiko, serta pembangunan jejaring kolaboratif lintas sektor.

Implikasi lainnya adalah perlunya penyusunan indikator kinerja KDKMP yang tidak hanya mengukur aspek finansial, tetapi juga mencakup dimensi resiliensi kelembagaan, kapasitas inovasi, kualitas kolaborasi, kontribusi terhadap pembangunan desa, dan dampaknya terhadap ketahanan ekonomi daerah. Pendekatan tersebut diharapkan mampu menghasilkan sistem evaluasi yang lebih sesuai dengan karakteristik koperasi sebagai lembaga ekonomi berbasis anggota.

Implikasi Praktis bagi Pengelola KDKMP

Bagi pengurus, pengawas, pengelola, dan anggota KDKMP, ACRM memberikan arah strategis bahwa keberhasilan koperasi harus dibangun melalui proses transformasi organisasi secara menyeluruh. Penguatan kelembagaan perlu diikuti dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penerapan tata kelola yang baik, pengembangan budaya inovasi, pemanfaatan teknologi digital, serta penguatan kolaborasi dengan pemerintah, perguruan tinggi, dunia usaha, lembaga keuangan, dan organisasi gerakan koperasi.

Melalui pendekatan tersebut, koperasi akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan, mengelola risiko, memperluas peluang usaha, meningkatkan kualitas pelayanan anggota, serta memperkuat daya saing di tengah dinamika ekonomi nasional maupun global.

Implikasi bagi Penelitian Selanjutnya

ACRM membuka ruang yang luas bagi pengembangan penelitian empiris. Setiap konstruk dalam model ini dapat dioperasionalkan menjadi variabel penelitian yang terukur dan diuji menggunakan berbagai pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, seperti Structural Equation Modeling (SEM), Partial Least Squares (PLS-SEM), studi kasus multipel, maupun pendekatan campuran (mixed methods).

Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan instrumen pengukuran untuk setiap dimensi ACRM, menyusun indeks tingkat resiliensi KDKMP, menguji hubungan antarkonstruk pada berbagai karakteristik koperasi, serta membandingkan implementasi model ini pada berbagai wilayah di Indonesia. Dengan demikian, ACRM tidak hanya berfungsi sebagai model konseptual, tetapi juga menjadi dasar pengembangan teori, evaluasi kebijakan, dan inovasi praktik perkoperasian di masa depan.

Secara keseluruhan, ACRM menunjukkan bahwa pengembangan KDKMP memerlukan pendekatan yang sistemik, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. Penguatan koperasi tidak cukup dilakukan melalui peningkatan aspek ekonomi semata, tetapi harus disertai penguatan kapasitas organisasi, inovasi, transformasi digital, kolaborasi lintas sektor, serta komitmen terhadap pembangunan desa yang inklusif dan berkelanjutan. Dengan pendekatan tersebut, KDKMP berpotensi menjadi salah satu pilar utama dalam memperkuat ekonomi kerakyatan dan meningkatkan ketahanan ekonomi Indonesia di tengah dinamika ekonomi nasional maupun global.

Penutup

Perubahan lingkungan ekonomi yang semakin kompleks, ditandai oleh meningkatnya ketidakpastian global, percepatan transformasi digital, perubahan iklim, dinamika geopolitik, serta perubahan perilaku pasar, menuntut adanya paradigma baru dalam pengembangan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP). Pendekatan pengembangan koperasi yang selama ini lebih berorientasi pada penguatan kelembagaan atau peningkatan kinerja keuangan belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan pembangunan ekonomi desa yang semakin dinamis. Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka konseptual yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapasitas internal koperasi, tetapi juga mampu menjelaskan bagaimana koperasi membangun ketahanan organisasi, memperkuat ekonomi lokal, dan berkontribusi terhadap ketahanan ekonomi nasional.

Melalui Adaptive Cooperative Resilience Model (ACRM), chapter ini menawarkan perspektif konseptual yang menempatkan KDKMP sebagai organisasi yang adaptif, resilien, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Model ini menunjukkan bahwa ketahanan koperasi dibangun melalui hubungan yang sistematis antara Environmental Drivers, Adaptive Capability, Institutional Resilience, Business & Financial Resilience, Innovation & Digital Transformation, dan Collaborative Governance, yang secara bertahap menghasilkan Sustainable Cooperative Performance, memperkuat Village Economic Resilience, dan pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap National Economic Resilience.

Kontribusi utama chapter ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual yang mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis, yaitu *Dynamic Capability*, *Organizational Resilience*, *Cooperative Identity*, dan *Collaborative Governance*, ke dalam satu model yang secara khusus dirancang untuk menjelaskan pengembangan KDKMP dalam menghadapi gejolak ekonomi nasional maupun global. Berbeda dengan model pengembangan koperasi yang umumnya berhenti pada tingkat kinerja organisasi, ACRM memperluas perspektif dengan menunjukkan bahwa keberhasilan koperasi harus diukur dari kemampuannya menciptakan ketahanan ekonomi desa yang secara agregatif memperkuat ketahanan ekonomi nasional. Dengan demikian, ACRM menawarkan pendekatan multilevel resilience, yaitu hubungan yang saling berkaitan antara ketahanan organisasi, ketahanan ekonomi lokal, dan ketahanan ekonomi nasional.

Selain memberikan kontribusi konseptual, ACRM juga memiliki implikasi praktis bagi pemerintah, gerakan koperasi, pengelola KDKMP, dan para pemangku kepentingan lainnya. Model ini dapat menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan, pengembangan strategi kelembagaan, transformasi digital koperasi, penguatan kolaborasi lintas sektor, serta penyusunan sistem evaluasi kinerja koperasi yang lebih komprehensif dan berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, pengembangan KDKMP tidak lagi dipahami sebagai program sektoral yang berfokus pada pembentukan badan usaha, melainkan sebagai strategi pembangunan ekonomi kerakyatan yang mampu memperkuat daya tahan ekonomi desa sekaligus memperkokoh fondasi perekonomian Indonesia.

Meskipun demikian, ACRM yang dikembangkan dalam chapter ini masih bersifat konseptual sehingga memerlukan pengujian empiris pada berbagai karakteristik KDKMP di Indonesia. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan instrumen pengukuran untuk setiap konstruk dalam model, menguji hubungan antarkomponen menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, serta mengevaluasi efektivitas implementasi ACRM dalam berbagai konteks sosial, ekonomi, dan kelembagaan. Melalui proses tersebut, ACRM diharapkan tidak hanya menjadi kerangka konseptual, tetapi juga berkembang menjadi model implementatif yang mampu mendukung penguatan koperasi sebagai pilar utama ekonomi kerakyatan dalam mewujudkan pembangunan desa yang tangguh, inklusif, dan berkelanjutan.

Bibliografi

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Publishers.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Press.

- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Cooperative Research Network. (2023). *Cooperatives and sustainable development*. International Cooperative Alliance.
- Dinas, P., & Staber, U. (2019). Organizational resilience in cooperatives: A review. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(2), 100089.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- European Commission. (2021). *The social economy action plan*. Brussels.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- International Cooperative Alliance. (2020). *Guidance notes to the cooperative principles*. ICA.
- International Cooperative Alliance. (2024). *World Cooperative Monitor 2024*. ICA–Euricse.
- International Labour Organization. (2022). *Cooperatives and the world of work*. Geneva.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2025). *Pedoman pembentukan dan pengembangan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih*. Jakarta.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (2023). *Regional development outlook 2023: Resilient regions for stronger economies*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Economic outlook 2024*. Paris.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2023). *World Social Report 2023*. New York.
- World Bank. (2022). *World Development Report 2022: Finance for an equitable recovery*. Washington, DC.
- World Bank. (2024). *Global Economic Prospects 2024*. Washington, DC.
- World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. Geneva.
- Yamori, N. (2015). The role of cooperatives in regional economic development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), 211–233.

Referensi Indonesia

- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Indonesia 2024*. Jakarta: BPS.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2025). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029*. Jakarta.
- Kementerian Koperasi Republik Indonesia. (2025). *Petunjuk teknis pembentukan dan pengembangan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih*. Jakarta.
- Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Republik Indonesia. (2024). *Indeks Desa Membangun (IDM) Tahun 2024*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). *Kajian Ekonomi Makro Indonesia*. Jakarta.
- Bank Indonesia. (2025). *Laporan Perekonomian Indonesia 2025*. Jakarta.

Tentang Penulis



Iwan Mulyana, S.E.,M.Si. Sejak 1994 menjadi dosen dibidang ilmu Manajemen, pada fakultas ekonomi dan Bisnis Universitas Koperasi Indonesia. Lulus Program Strata S2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjajaran dan Ikut Program Doktoral sampai Seminar Usulan Penelitian Tahun 2014. Sampai saat ini aktif dalam kepengurusan koperasi di Universitas Koperasi Indonesia, sampai sekarang aktif menjadi nara sumber tentang perkoperasian. Selain sertifikat Dosen, sertifikat keahlian dibidang jasa keuangan.

