

Rebranding Koperasi sebagai Strategi Meningkatkan Kinerja dan Daya Tarik Koperasi Berdasarkan Indikator Peningkatan Koperasi di Indonesia

Iwan Mulyana¹, Tryiis ARR², Endang Wahyuningsih³
Universitas Koperasi Indonesia¹, Universitas Teknologi Digital Bandung, Universitas Koperasi Indonesia
maclindan@gmail.com¹, tryiis_arr@gmail.com², endangberbudi1@gmail.com³

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 23 Desember 2025
Disetujui
Diterbitkan

Keywords: Cooperative Rebranding; Cooperative Ranking; Cooperative Performance

ABSTRACT

Cooperatives constitute a cornerstone of the national economy, grounded in the principles of economic democracy and oriented toward enhancing members' welfare. Nevertheless, the development of cooperatives in Indonesia continues to face various structural and managerial challenges, as reflected in their low rankings and levels of financial and organizational health. Furthermore, challenges related to member regeneration and the declining interest of Millennials and Generation Z have intensified the urgency for renewing cooperative development strategies. This study aims to analyze the development of cooperatives in Indonesia based on cooperative ranking indicators and to examine the role of cooperative rebranding as a strategy to improve performance and attractiveness. This research employs a qualitative approach using a literature review method, drawing on scientific journals, books, and reports from relevant national and international institutions published over the last ten years. The findings indicate that cooperative challenges encompass institutional, managerial, business, financial, and member benefit aspects. Cooperative rebranding is viewed as a comprehensive strategy that extends beyond changes in visual identity to include transformations in governance, services, and organizational values. This study concludes that integrating cooperative rebranding with cooperative ranking indicators can serve as a strategic approach to enhancing the sustainability and competitiveness of cooperatives in Indonesia.

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan badan usaha yang memiliki karakteristik khas karena berlandaskan prinsip demokrasi ekonomi, partisipasi anggota, dan asas kekeluargaan. Dalam konteks perekonomian Indonesia, koperasi secara konstitusional diposisikan sebagai sokoguru perekonomian nasional sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Secara normatif, koperasi diharapkan menjadi instrumen utama dalam mewujudkan pemerataan ekonomi, penguatan ekonomi rakyat, dan keadilan sosial (International Cooperative Alliance, 2020).

Namun demikian, perkembangan koperasi di Indonesia hingga saat ini masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kinerja. Data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah menunjukkan bahwa jumlah koperasi aktif mengalami tren penurunan dalam beberapa tahun terakhir, disertai dengan ketimpangan kualitas kinerja antar koperasi. Hingga tahun 2023, hanya sebagian koperasi yang mampu memenuhi indikator kesehatan dan memperoleh peringkat baik,

sementara sebagian lainnya berada pada kategori cukup sehat, kurang sehat, bahkan tidak sehat (Kementerian Koperasi dan UKM, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan koperasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup aspek kelembagaan, manajerial, usaha, dan keuangan yang berdampak langsung pada keberlanjutan koperasi.

Hasil penilaian kesehatan dan pemeringkatan koperasi juga mengindikasikan bahwa tingkat pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT) serta partisipasi anggota masih belum optimal. Padahal, RAT merupakan indikator utama demokrasi ekonomi dan akuntabilitas koperasi. Rendahnya kualitas tata kelola ini berimplikasi pada lemahnya kepercayaan anggota serta rendahnya manfaat ekonomi yang dirasakan, sehingga memengaruhi kinerja koperasi secara keseluruhan (Birchall, 2014; Kementerian Koperasi dan UKM, 2022).

Di sisi lain, koperasi juga menghadapi tantangan serius dalam hal regenerasi anggota. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa struktur demografi Indonesia saat ini didominasi oleh generasi muda, khususnya generasi milenial dan Generasi Z, yang secara kumulatif mencapai lebih dari 50 persen populasi produktif (Badan Pusat Statistik, 2024). Namun demikian, tingkat partisipasi generasi muda dalam koperasi masih relatif rendah. Sejumlah studi menyatakan bahwa minat generasi milenial dan Generasi Z untuk bergabung dan berpartisipasi dalam koperasi lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya (Sutrisno & Wibowo, 2021).

Rendahnya minat tersebut tidak terlepas dari citra koperasi yang masih dipersepsikan sebagai organisasi ekonomi yang konvensional, kurang inovatif, dan belum adaptif terhadap perkembangan teknologi digital. Padahal, generasi milenial dan Generasi Z memiliki karakteristik yang sangat akrab dengan teknologi digital, mengutamakan transparansi, kecepatan layanan, serta tertarik pada organisasi yang memiliki nilai kebermanfaatan sosial, keberlanjutan, dan identitas yang kuat (Prensky, 2010; Kotler & Keller, 2016; BPS, 2024). Ketidaksesuaian antara karakteristik koperasi dan ekspektasi generasi muda berpotensi memperlemah proses regenerasi anggota dan keberlanjutan koperasi di masa depan.

Dalam konteks tersebut, rebranding koperasi menjadi strategi yang semakin relevan dan strategis. Rebranding tidak hanya dipahami sebagai perubahan identitas visual, tetapi sebagai proses menyeluruh untuk membangun kembali citra, nilai, sistem tata kelola, serta pola komunikasi organisasi agar selaras dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan pemangku kepentingan (Merrilees & Miller, 2008; Keller, 2013). Integrasi strategi rebranding dengan upaya peningkatan kinerja koperasi berdasarkan indikator pemeringkatan diharapkan mampu memperkuat daya saing koperasi, meningkatkan kepercayaan dan partisipasi anggota, serta mendorong keberlanjutan koperasi di Indonesia.

Berdasarkan fakta-fakta teoritis dan praktis tersebut penulis merumuskan permasalahan terkait indikator-indikator apa saja yang diperhitungkan dalam pemeringkatan koperasi yang dijadikan dasar untuk menentukan kinerja sebuah koperasi dan bagaimana kaitannya dengan tata Kelola serta bagaimana rebranding koperasi menjadi Upaya untuk meningkatkan daya Tarik kaum milenium dan gen z kepada koperasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode literacy. Data diperoleh dari sumber-sumber sekunder berupa jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku teks, laporan resmi pemerintah, serta publikasi lembaga internasional yang relevan dengan topik koperasi, pemeringkatan koperasi, dan rebranding

organisasi. Literatur yang digunakan diprioritaskan terbit dalam sepuluh tahun terakhir untuk menjamin kebaruan dan relevansi kajian.

Analisis data dilakukan melalui tahapan inventarisasi literatur, klasifikasi berdasarkan tema kajian, analisis isi, dan sintesis konseptual. Hasil analisis disajikan secara deskriptif-analitis untuk menjelaskan perkembangan koperasi di Indonesia berdasarkan indikator pemeringkatan serta peran rebranding sebagai strategi pengembangan koperasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Koperasi secara konseptual dipahami sebagai organisasi ekonomi yang dimiliki dan dikendalikan secara demokratis oleh anggotanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial, dan budaya secara bersama-sama (International Cooperative Alliance [ICA], 2020). Berbeda dengan badan usaha kapitalistik yang berorientasi pada maksimalisasi laba pemilik modal, koperasi menempatkan anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa (member-owner dan member-user), sehingga keberhasilan koperasi sangat ditentukan oleh tingkat partisipasi anggota.

Teori demokrasi ekonomi menempatkan koperasi sebagai instrumen kelembagaan yang memungkinkan distribusi kekuasaan ekonomi secara lebih adil melalui mekanisme partisipasi, kesetaraan suara (one member one vote), dan pembagian manfaat yang proporsional (Hatta, 1987; Birchall, 2014). Dalam konteks Indonesia, prinsip ini diperkuat secara konstitusional melalui Pasal 33 UUD 1945 yang menegaskan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan.

Namun, dalam praktiknya, banyak koperasi mengalami deviasi dari prinsip tersebut akibat lemahnya tata kelola, rendahnya partisipasi anggota, dan orientasi usaha yang tidak sepenuhnya berpihak pada kebutuhan anggota. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara idealisme koperasi secara normatif dan kinerja koperasi secara empiris.

Kinerja koperasi dapat dilihat dari indikator pemeringkatan koperasi yang merupakan instrumen evaluasi kelembagaan yang bertujuan untuk menilai tingkat kesehatan, kinerja, dan keberlanjutan koperasi secara objektif. Dalam literatur organisasi, pemeringkatan dipahami sebagai bagian dari sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*) yang berfungsi untuk menilai efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Kaplan & Norton, 2001).

Di Indonesia, pemeringkatan koperasi dikembangkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM dengan mencakup beberapa dimensi utama (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022)

yaitu:

- 1) Aspek Kelembagaan
- 2) Aspek Manajemen
- 3) Aspek Usaha
- 4) Aspek Keuangan
- 5) Aspek Manfaat terhadap Anggota

Secara teoretis, pemeringkatan koperasi memiliki keterkaitan erat dengan teori organizational performance dan institutional sustainability, yang menekankan bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kinerja finansial, tetapi juga oleh kualitas tata kelola, legitimasi kelembagaan, dan dampak terhadap pemangku kepentingan (Suchman, 1995; Birchall & Ketilson, 2009).

Hasil pemeringkatan koperasi berfungsi sebagai:

- Alat diagnosis kelembagaan,
- Dasar pembinaan dan pengawasan,
- Instrumen kebijakan publik dalam pengembangan koperasi.

Namun demikian, pemeringkatan koperasi sering kali menunjukkan bahwa banyak koperasi berada pada kategori cukup sehat hingga tidak sehat, yang mengindikasikan adanya masalah struktural dan manajerial yang bersifat sistemik.

Manajerial yang baik dalam suatu koperasi diperlukan sehingga tatakelolanya berdampak pada pemingkatan koperasi yang baik. Tata Kelola Koperasi (*Good cooperative governance*) merupakan adaptasi dari konsep *good corporate governance* yang disesuaikan dengan karakteristik koperasi sebagai organisasi berbasis anggota. Birchall (2014) menegaskan bahwa tata kelola koperasi yang baik harus mencakup prinsip:

- Transparansi,
- Akuntabilitas,
- Partisipasi anggota,
- Tanggung jawab sosial,
- Kemandirian organisasi.

Tata kelola yang lemah akan berdampak pada rendahnya kepercayaan anggota, konflik internal, dan menurunnya kinerja usaha koperasi. Sebaliknya, koperasi dengan tata kelola yang baik cenderung memiliki stabilitas organisasi, loyalitas anggota yang lebih tinggi, serta daya tahan terhadap krisis ekonomi (Cornforth, 2004).

Dalam konteks pemingkatan koperasi, aspek tata kelola menjadi fondasi penilaian karena menentukan kualitas pengambilan keputusan, efektivitas manajemen, serta keberlanjutan kelembagaan koperasi. Tata kelola koperasi yang baik akan meningkatkan citra koperasi yang selama ini masih dipersepsikan sebagai organisasi ekonomi yang konvensional, kurang inovatif, dan belum adaptif terhadap perkembangan teknologi digital. Selain itu dampak dari tata kelola yang baik tersebut akan menjadi dasar tumbuhnya rasa ketertarikan kaum milenium dan gen z terhadap perkoperasian. Atas dasar inilah maka koperasi harus membuat strategi rebranding organisasi tersebut agar semakin sesuai dengan pemikiran dan persepsi kaum milenium dan gen z.

Rebranding dalam kajian manajemen strategis dipahami sebagai proses transformasi identitas organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Merrilees & Miller, 2008). Keller (2013) menekankan bahwa rebranding tidak hanya mencakup perubahan elemen visual, tetapi juga reposisi nilai, budaya organisasi, dan pengalaman pemangku kepentingan.

Dalam perspektif teori branding, citra organisasi terbentuk melalui interaksi antara identitas internal, komunikasi eksternal, dan pengalaman pengguna (Kotler & Keller, 2016). Oleh karena itu, rebranding yang bersifat kosmetik tanpa transformasi substantif cenderung gagal membangun kepercayaan dan loyalitas.

Rebranding dipandang sebagai strategi adaptif untuk:

- Mengatasi penurunan reputasi organisasi,
- Merespons perubahan pasar dan teknologi,
- Menarik segmen pemangku kepentingan baru.

Dalam konteks koperasi, rebranding memiliki dimensi yang lebih kompleks karena berkaitan dengan identitas ideologis koperasi sebagai organisasi ekonomi berbasis nilai. ICA (2020) menegaskan bahwa koperasi tidak boleh kehilangan jati diri dalam proses modernisasi, tetapi perlu menerjemahkan nilai-nilai koperasi ke dalam praktik yang relevan dengan konteks kekinian.

Beberapa studi menunjukkan bahwa rebranding koperasi yang efektif mencakup (Coops4Dev, 2021; Fischela & Farida, 2024) :

- Modernisasi layanan dan sistem usaha,
- Digitalisasi interaksi dengan anggota,
- Pembaruan pola komunikasi dan partisipasi,
- Penegasan nilai keberlanjutan dan dampak sosial

Rebranding koperasi juga berkaitan erat dengan upaya menarik generasi milenial dan Generasi Z, yang memiliki preferensi terhadap organisasi yang transparan, inklusif, berbasis teknologi, dan berdampak sosial (Prensky, 2010; BPS, 2024).

Secara konseptual, rebranding koperasi dapat diposisikan sebagai strategi integratif untuk meningkatkan kinerja koperasi pada seluruh indikator pemeringkatan. Rebranding yang dilakukan secara substansial mampu:

- Memperkuat kelembagaan dan tata kelola,
- Meningkatkan profesionalisme manajemen,
- Mendorong inovasi usaha,
- Meningkatkan transparansi keuangan,
- Memperbesar manfaat dan partisipasi anggota.

Dengan demikian, rebranding tidak hanya berdampak pada citra koperasi, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan peringkat dan keberlanjutan koperasi.

Indikator - Indikator Pemeringkatan Koperasi

1) Aspek kelembagaan merupakan fondasi utama dalam pemeringkatan koperasi karena mencerminkan kualitas tata kelola, legitimasi organisasi, serta tingkat penerapan prinsip-prinsip koperasi dalam praktik. Kelembagaan yang kuat menjadi prasyarat bagi koperasi untuk menjalankan fungsi ekonomi dan sosial secara berkelanjutan. Dalam sistem pemeringkatan koperasi di Indonesia, aspek kelembagaan umumnya dinilai melalui indikator pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT), kejelasan struktur organisasi, kepatuhan terhadap anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART), serta tingkat partisipasi dan regenerasi anggota (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022).

Berbagai studi dan laporan resmi menunjukkan bahwa permasalahan utama kelembagaan koperasi di Indonesia adalah rendahnya kualitas demokrasi ekonomi internal. Salah satu indikator yang paling menonjol adalah rendahnya tingkat pelaksanaan RAT. Meskipun RAT merupakan forum tertinggi dalam koperasi, banyak koperasi yang tidak melaksanakannya secara rutin atau melaksanakannya hanya sebagai formalitas administratif. Padahal, RAT memiliki fungsi strategis sebagai sarana pertanggungjawaban pengurus, pengambilan keputusan kolektif, serta evaluasi kinerja koperasi (Birchall, 2014).

Selain itu, partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan koperasi masih tergolong rendah. Anggota sering kali diposisikan hanya sebagai pengguna jasa atau penyeter modal, bukan sebagai pemilik dan pengendali organisasi. Kondisi ini menyebabkan lemahnya rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap koperasi, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya keterlibatan anggota dalam aktivitas koperasi (Cornforth, 2004).

Permasalahan kelembagaan lainnya adalah kurang optimalnya regenerasi pengurus dan pengelola koperasi. Struktur kepengurusan koperasi masih didominasi oleh kelompok usia tua, sementara keterlibatan generasi muda relatif terbatas. Hal ini mengakibatkan stagnasi kepemimpinan, resistensi terhadap perubahan, serta rendahnya adopsi inovasi dan teknologi dalam pengelolaan koperasi (Sutrisno & Wibowo, 2021). Dalam konteks pemeringkatan koperasi, kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya skor aspek kelembagaan dan keberlanjutan organisasi.

Secara teoretis, penguatan kelembagaan koperasi berkaitan erat dengan konsep *good cooperative governance*. Birchall (2014) menyatakan bahwa tata kelola koperasi yang baik harus mencerminkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi anggota, kemandirian, dan tanggung jawab sosial. Prinsip-prinsip ini menjadi pembeda utama antara koperasi dan badan usaha konvensional.

Teori kelembagaan (*institutional theory*) juga menegaskan bahwa organisasi yang memiliki legitimasi kelembagaan yang kuat cenderung lebih mampu bertahan dan memperoleh kepercayaan pemangku kepentingan (Suchman, 1995). Dalam konteks koperasi, legitimasi tersebut dibangun

melalui kepatuhan terhadap prinsip koperasi, keterbukaan pengelolaan, serta konsistensi pelaksanaan mekanisme demokrasi internal.

Dengan demikian, kelembagaan koperasi tidak hanya dipahami sebagai struktur formal organisasi, tetapi sebagai sistem nilai, norma, dan praktik yang mengatur hubungan antara anggota, pengurus, dan koperasi itu sendiri.

Berdasarkan permasalahan dan kerangka teoretis tersebut, penguatan kelembagaan koperasi perlu dilakukan melalui pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Secara praktis, beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

- a) Digitalisasi Sistem Kelembagaan Koperasi
Pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem keanggotaan, administrasi, dan penyelenggaraan RAT dapat meningkatkan transparansi, efisiensi, dan partisipasi anggota. Digitalisasi RAT, misalnya, memungkinkan keterlibatan anggota yang lebih luas, termasuk generasi muda yang memiliki mobilitas tinggi dan preferensi digital (Coops4Dev, 2021).
- b) Penguatan Pendidikan dan Literasi Perkoperasian
Pendidikan perkoperasian berkelanjutan perlu dijadikan program inti koperasi untuk meningkatkan pemahaman anggota mengenai hak, kewajiban, dan peran strategis mereka dalam koperasi. Literasi kelembagaan yang baik akan mendorong partisipasi aktif anggota dan memperkuat demokrasi ekonomi internal (ICA, 2020).
- c) Regenerasi dan Pembaruan Kepemimpinan Koperasi
Pembatasan masa jabatan pengurus, pelibatan generasi muda dalam struktur kepengurusan, serta program kaderisasi kepemimpinan koperasi menjadi langkah penting untuk memastikan keberlanjutan kelembagaan. Regenerasi kepemimpinan juga membuka ruang bagi inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi (BPS, 2024).
- d) Penguatan Peran RAT sebagai Forum Strategis
RAT perlu direposisi bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi sebagai forum strategis untuk perumusan arah kebijakan, evaluasi kinerja, dan penguatan komitmen kolektif anggota. Hal ini sejalan dengan prinsip koperasi sebagai organisasi demokrasi ekonomi.

Dengan penguatan aspek kelembagaan yang dilakukan secara sistematis dan berbasis prinsip *good cooperative governance*, koperasi diharapkan mampu meningkatkan skor pemerinkatan, memperkuat legitimasi organisasi, serta menciptakan fondasi yang kokoh bagi peningkatan kinerja dan keberlanjutan koperasi di Indonesia.

- 2) Aspek manajemen merupakan salah satu determinan utama dalam pemerinkatan koperasi karena berfungsi sebagai penggerak operasional yang menghubungkan visi kelembagaan dengan kinerja usaha dan keuangan. Dalam sistem pemerinkatan koperasi di Indonesia, aspek manajemen mencakup kualitas perencanaan, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, pengendalian internal, serta kemampuan pengurus dan pengelola dalam mengelola risiko dan perubahan lingkungan usaha (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022).

Permasalahan utama yang dihadapi koperasi dari aspek manajemen adalah rendahnya kapasitas manajerial pengurus dan pengelola. Banyak koperasi masih dikelola secara tradisional dengan pendekatan operasional jangka pendek dan minim perencanaan strategis. Perencanaan usaha sering kali bersifat reaktif, tidak berbasis analisis lingkungan internal dan eksternal, serta tidak disertai indikator kinerja yang terukur (Suryani & Nugroho, 2022).

Selain itu, koperasi umumnya belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terstruktur. Kinerja pengurus dan pengelola jarang dievaluasi berdasarkan target yang jelas, sehingga sulit mengukur

efektivitas pencapaian tujuan koperasi. Kondisi ini berimplikasi pada lemahnya akuntabilitas manajemen serta rendahnya kualitas pengambilan keputusan (Kaplan & Norton, 2001).

Permasalahan lain yang cukup krusial adalah lemahnya manajemen risiko. Sebagian besar koperasi belum mengidentifikasi dan memitigasi risiko usaha, risiko keuangan, maupun risiko kelembagaan secara sistematis. Hal ini menyebabkan koperasi rentan terhadap guncangan eksternal, seperti perubahan regulasi, fluktuasi pasar, maupun disrupsi teknologi (OECD, 2020).

Dalam perspektif teori manajemen strategis, organisasi yang mampu bertahan dan berkembang adalah organisasi yang secara konsisten menerapkan siklus manajemen strategis yang mencakup tahap perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David & David, 2017). Proses ini menuntut kemampuan analitis, kepemimpinan, dan sistem pengendalian yang efektif.

Teori *resource-based view* (RBV) juga menegaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya internal, termasuk kompetensi manajerial dan kepemimpinan (Barney, 1991). Dalam konteks koperasi, pengurus dan pengelola merupakan sumber daya strategis yang menentukan keberhasilan pengelolaan usaha dan pencapaian tujuan anggota.

Dengan demikian, penguatan aspek manajemen koperasi tidak hanya berorientasi pada aspek teknis operasional, tetapi juga pada pembangunan kapasitas strategis dan kepemimpinan koperasi.

Berdasarkan permasalahan dan kerangka teoretis tersebut, penguatan manajemen koperasi perlu dilakukan secara sistematis melalui beberapa pendekatan berikut:

- a) Penerapan Perencanaan Strategis Koperasi
Koperasi perlu menyusun rencana strategis jangka menengah dan jangka panjang yang berbasis analisis lingkungan internal dan eksternal, seperti analisis SWOT. Perencanaan strategis ini menjadi acuan utama dalam pengelolaan usaha dan pengambilan keputusan manajerial (David & David, 2017).
- b) Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja (KPI Koperasi)
Penerapan *Key Performance Indicators* (KPI) koperasi memungkinkan pengukuran kinerja pengurus dan pengelola secara objektif dan terukur. KPI koperasi tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga aspek pelayanan anggota, proses internal, serta pembelajaran dan inovasi, sebagaimana dikembangkan dalam kerangka *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 2001).
- c) Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Pengurus
Pelatihan dan sertifikasi pengurus serta manajer koperasi menjadi langkah penting untuk meningkatkan kapasitas manajerial. Program peningkatan kompetensi ini perlu dirancang secara berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan usaha koperasi (ILO, 2022).
- d) Pendampingan Manajerial dan Kolaborasi dengan Perguruan Tinggi
Pendampingan manajerial oleh perguruan tinggi koperasi dan lembaga pendukung lainnya dapat membantu koperasi dalam menerapkan praktik manajemen modern, termasuk digitalisasi manajemen, pengelolaan risiko, dan inovasi usaha. Kolaborasi ini juga memperkuat transfer pengetahuan dan praktik terbaik (*best practices*) ke dalam koperasi.

Dengan penguatan aspek manajemen yang berbasis teori manajemen strategis dan praktik profesional, koperasi diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan, daya saing usaha, serta skor pemeringkatan koperasi secara berkelanjutan.

- 3) Aspek usaha merupakan dimensi inti dalam pemeringkatan koperasi karena mencerminkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan nilai ekonomi yang signifikan bagi anggota dan keberlanjutan organisasi. Secara umum, kondisi usaha koperasi di Indonesia masih didominasi

oleh aktivitas simpan pinjam, sementara koperasi yang bergerak di sektor riil dan produktif — seperti pertanian, perdagangan, produksi barang, dan jasa berbasis teknologi — belum berkembang secara optimal. Fenomena ini terlihat dari data Kementerian Koperasi dan UKM yang menunjukkan bahwa mayoritas koperasi berkategori simpan pinjam memiliki peran dominan dalam struktur usaha koperasi nasional, sementara kontribusi koperasi riil terhadap nilai tambah ekonomi koperasi masih relatif rendah (Kementerian Koperasi dan UKM, 2023).

Dominasi usaha simpan pinjam berimplikasi pada struktur risiko yang tidak seimbang karena:

- Ketergantungan pada satu jenis usaha rentan terhadap fluktuasi suku bunga dan kredit macet.
- Terbatasnya penciptaan nilai tambah riil bagi anggota, sehingga manfaat ekonomi yang diterima anggota menjadi minimal.
- Kurangnya penetrasi pada sektor-sektor produktif dan pasar yang lebih luas, termasuk UMKM dan rantai nilai industri (Gunawan & Hasanah, 2023).

Permasalahan Utama dalam Aspek Usaha Koperasi

- Fragmentasi Struktur Usaha Koperasi
- Dominasi simpan pinjam menyebabkan koperasi kurang mampu mengoptimalkan potensi usaha sektor riil. Hal ini berkontribusi pada stagnasi pertumbuhan produksi dan pemasaran produk koperasi (Setiawan et al., 2022).
- Kurangnya Kapabilitas Inovasi dan Adaptasi terhadap Teknologi
- Banyak koperasi belum memanfaatkan teknologi digital dalam proses usaha, pemasaran, dan layanan anggota. Akibatnya, koperasi kesulitan bersaing dengan pelaku usaha non-koperasi yang telah lebih adaptif terhadap teknologi (OECD, 2020).
- Akses Pasar yang Terbatas
- Koperasi cenderung beroperasi pada pasar lokal dengan daya serap yang rendah tanpa memperluas jangkauan melalui integrasi jaringan, kerjasama usaha, maupun platform digital (Suryani & Nugroho, 2022).

Menurut literatur ekonomi koperasi dan teori organisasi, orientasi usaha yang berfokus pada penciptaan nilai tambah perlu dijadikan strategi fundamental untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan koperasi. Hal ini dikemukakan oleh *International Cooperative Alliance (ICA)* yang menyatakan bahwa koperasi yang terlibat dalam rantai nilai ekonomi anggota (*value-chain engagement*) menunjukkan tingkat keberlanjutan usaha yang lebih tinggi dibandingkan yang hanya fokus pada layanan simpan pinjam (ICA, 2020).

Teori *value-chain* menekankan bahwa organisasi akan memperoleh keunggulan kompetitif bila:

- Berperan aktif dalam setiap tahap produksi dan distribusi,
- Membangun hubungan strategis dengan pemasok dan pelanggan,
- Mengoptimalkan integrasi vertikal dan horizontal dalam rantai usaha (Porter, 1985).

Dalam konteks koperasi, hal ini berarti koperasi tidak hanya bertindak sebagai lembaga penyimpanan modal atau pemberi pinjaman, tetapi juga sebagai pelaku usaha yang menghubungkan anggota dengan pasar, teknologi, dan jaringan usaha yang lebih luas.

Berdasarkan permasalahan dan landasan teoretis, penguatan aspek usaha dalam koperasi perlu dilakukan melalui pendekatan strategis berikut:

- a) Diversifikasi Usaha Secara Sistematis

Diversifikasi usaha berarti memperluas jenis aktivitas usaha koperasi sehingga tidak hanya bertumpu pada simpan pinjam. Beberapa model diversifikasi yang dapat dikembangkan meliputi:

- Koperasi produsen → fokus pada produksi barang, hasil pertanian, atau industri kecil.
- Koperasi konsumen → menyediakan barang kebutuhan pokok secara kolektif untuk anggota.
- Koperasi jasa → menawarkan layanan profesional seperti logistik, teknologi informasi, dan pemasaran digital (ICA, 2020).

Diversifikasi ini memungkinkan koperasi menciptakan multiple income streams, mengurangi risiko usaha tunggal, serta meningkatkan nilai tambah yang diterima anggota.

b) Integrasi Digital dalam Operasional Usaha

Perkembangan teknologi digital menjadi peluang penting bagi koperasi untuk:

- Mengembangkan platform pemasaran online guna memperluas jangkauan pasar.
- Mengintegrasikan sistem manajemen inventori dan penjualan berbasis digital.
- Memanfaatkan analitik data pelanggan untuk memahami preferensi anggota dan pasar.

Studi OECD (2020) menunjukkan bahwa digitalisasi usaha koperasi dapat meningkatkan efisiensi biaya, mempercepat respon pasar, dan memperluas jaringan pemasaran yang sebelumnya sulit dijangkau secara konvensional.

c) Penguatan Kemitraan dan Integrasi Rantai Nilai

Koperasi perlu memperkuat kemitraan strategis dengan:

- UMKM lokal dan jaringan koperasi lain, untuk memperbesar skala usaha.
- Lembaga pembiayaan dan pemerintah, untuk memperluas dukungan modal dan akses pasar.
- Platform e-commerce dan asosiasi industri, guna menghubungkan produk koperasi dengan konsumen yang lebih luas.

Kemitraan ini sejalan dengan teori jaringan (*network theory*) yang menegaskan bahwa organisasi yang memiliki jaringan kolaboratif kuat cenderung memiliki akses sumber daya, inovasi, dan pasar yang lebih besar dibandingkan organisasi yang bekerja sendiri (Powell, 1990).

d) Peningkatan Kapasitas Anggota dalam Usaha Riil

Pengembangan usaha koperasi tidak akan berhasil tanpa keterlibatan anggota sebagai pelaku usaha aktif. Oleh karena itu, koperasi perlu menyediakan pelatihan kewirausahaan, literasi bisnis, dan pendampingan teknis agar anggota tidak hanya sebagai pengguna jasa finansial, tetapi juga sebagai pelaku usaha produktif (ILO, 2022).

4) Permasalahan utama pada aspek keuangan koperasi meliputi lemahnya struktur permodalan, rendahnya kualitas laporan keuangan, serta tingginya risiko kredit, khususnya pada koperasi simpan pinjam. Kondisi ini berdampak pada rendahnya tingkat kepercayaan anggota dan pemangku kepentingan eksternal.

Dalam perspektif teori keuangan koperasi, keberlanjutan usaha koperasi sangat ditentukan oleh kemampuan menjaga keseimbangan antara likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas (Hendar, 2010).

Oleh karena itu, pengelolaan keuangan yang sehat menjadi indikator penting dalam pemeringkatan koperasi.

Solusi praktis yang dapat diterapkan meliputi penerapan standar akuntansi yang berlaku, pelaksanaan audit internal dan eksternal secara berkala, serta penguatan modal melalui peningkatan simpanan anggota dan kemitraan strategis.

Aspek keuangan merupakan dimensi penting dalam pemeringkatan koperasi karena mencerminkan ketahanan usaha, transparansi laporan, dan integritas pengelolaan dana. Koperasi yang sehat secara keuangan tidak hanya memiliki kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek, tetapi juga mampu mempertahankan solvabilitas dan pertumbuhan usaha secara berkelanjutan (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022).

Namun, banyak koperasi di Indonesia menghadapi permasalahan keuangan yang kronis. Permasalahan utama yang sering dijumpai meliputi:

a. Lemahnya Struktur Permodalan

Permodalan koperasi sering kali berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan sukarela anggota. Modal tersebut cenderung terbatas, sehingga koperasi mengalami kesulitan dalam:

- Mengembangkan usaha baru,
- Menyerap kesempatan investasi,
- Menahan dampak risiko usaha eksternal.

Koperasi simpan pinjam seringkali mengalami tekanan modal saat praktik kredit macet meningkat, karena pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK) tidak diimbangi dengan peningkatan modal sendiri (Indrawati & Ardiansyah, 2023). Kondisi ini membatasi ruang manuver koperasi dalam manajemen keuangan dan ekspansi usaha.

b. Rendahnya Kualitas Laporan Keuangan

Kualitas laporan keuangan koperasi di sebagian besar wilayah masih rendah. Beberapa masalah yang sering ditemukan adalah:

- Ketidaksesuaian dengan standar akuntansi,
- Tidak tersedianya laporan arus kas yang transparan,
- Ketidapkahaman pengurus terhadap prinsip akuntansi dasar.

Akibatnya, laporan keuangan koperasi kurang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan strategis dan kurang menarik bagi pemangku kepentingan eksternal seperti lembaga pembiayaan dan investor (Suryani & Nugroho, 2022).

c. Tingginya Risiko Kredit

Koperasi simpan pinjam yang dominan juga menyebabkan risiko kredit menjadi isu utama. Risiko kredit terjadi ketika penerima pinjaman gagal memenuhi kewajiban pembayaran. Tingginya risiko kredit sering kali disebabkan oleh:

- Prosedur analisis kredit yang lemah,
- Minimnya jaminan,
- Ketidaktepatan penetapan suku bunga sesuai profil risiko anggota (OECD, 2020).

Risiko kredit yang tinggi berdampak pada likuiditas koperasi karena cadangan likuid yang terpakai untuk menutup piutang bermasalah.

Permasalahan di atas berdampak signifikan terhadap kepercayaan anggota dan stakeholder eksternal. Ketika struktur modal lemah, laporan keuangan tidak transparan, dan risiko kredit tinggi, anggota merasa tidak aman menyimpan dananya. Bahkan lembaga pembiayaan eksternal cenderung enggan menjalin kemitraan finansial dengan koperasi yang rapuh secara keuangan.

Secara teoretis, pengelolaan keuangan koperasi dapat dijelaskan melalui financial sustainability theory, yang menekankan pentingnya keseimbangan antara likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas. Ketiga pilar ini harus terjaga agar koperasi dapat memenuhi kewajiban jangka pendek, mempertahankan posisi finansial jangka panjang, dan menghasilkan surplus untuk anggota (Hendriksen & Breda, 2014).

- Likuiditas menunjukkan kemampuan koperasi memenuhi kewajiban jangka pendek tanpa menimbulkan kerugian besar.
- Solvabilitas mengukur kemampuan koperasi melunasi seluruh kewajiban terhadap total aset.
- Profitabilitas menunjukkan kemampuan koperasi menghasilkan surplus dari kegiatan usaha.

Menurut teori *stakeholder trust theory*, transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan laporan keuangan akan meningkatkan kepercayaan anggota dan pemangku kepentingan lainnya (Freeman, 1984). Kepercayaan inilah yang menjadi modal sosial penting untuk keberlanjutan koperasi.

Berikut adalah strategi teoritis dan praktis untuk memperkuat aspek keuangan koperasi:

1. Penerapan Standar Akuntansi Keuangan yang Berlaku

Koperasi perlu menerapkan standar akuntansi yang sesuai, misalnya SAK ETAP (Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik) atau SAK Syariah bagi koperasi syariah. Standar yang baku akan menghasilkan laporan keuangan yang:

- Konsisten,
- Transparan,
- Dapat dibandingkan antar periode dan entitas.

Penerapan standar akuntansi meningkatkan kredibilitas laporan yang kemudian mendukung keputusan strategis (IAI, 2023).

2. Audit Internal dan Eksternal Secara Berkala

Audit internal berfungsi sebagai kontrol manajemen untuk memastikan kebijakan keuangan dijalankan sesuai prosedur. Sedangkan audit eksternal oleh akuntan publik memberikan penilaian independen atas kualitas laporan keuangan koperasi. Audit berkala membantu:

- Mengidentifikasi kesalahan pencatatan,
- Meningkatkan transparansi,
- Menarik kepercayaan anggota dan stakeholder eksternal (Arens et al., 2017).

3. Penguatan Modal melalui Beragam Sumber

Koperasi dapat memperkuat modal melalui:

- Peningkatan simpanan anggota dengan program insentif berbasis bunga kompetitif,
- Kerja sama dengan lembaga pembiayaan mikro/meso,
- Kolaborasi dengan lembaga donor/pemerintah untuk program pengembangan modal.

Penguatan modal sendiri memperkuat solvabilitas dan kapasitas kredit koperasi (Indrawati & Ardiansyah, 2023).

4. Manajemen Risiko Kredit yang Lebih Ketat

Koperasi perlu menerapkan pendekatan manajemen risiko yang mencakup:

- Analisis kredit berbasis kemampuan pembayaran anggota,
- Penetapan suku bunga yang rasional sesuai profil risiko,
- Sistem pemantauan piutang yang real-time.

Manajemen risiko yang baik akan menekan tingkat kredit macet sehingga menjaga likuiditas koperasi (OECD, 2020).

5) Aspek manfaat anggota merupakan indikator kunci dalam pemeringkatan koperasi karena mencerminkan sejauh mana koperasi mampu menjalankan hakikatnya sebagai organisasi ekonomi berbasis anggota (*member-based organization*). Berbeda dengan badan usaha lain, keberhasilan koperasi tidak diukur semata-mata dari besarnya laba, melainkan dari tingkat manfaat ekonomi, sosial, dan peningkatan kapasitas yang dirasakan langsung oleh anggota (International Cooperative Alliance, 2020).

Dalam praktik di Indonesia, banyak koperasi dinilai belum mampu memberikan manfaat yang signifikan dan terukur bagi anggota. Manfaat koperasi sering kali terbatas pada pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) yang relatif kecil, sementara manfaat non-ekonomi seperti akses pasar, peningkatan kapasitas usaha, dan perlindungan sosial belum berkembang optimal. Kondisi ini berdampak pada rendahnya tingkat partisipasi dan loyalitas anggota, yang selanjutnya menurunkan skor pemeringkatan koperasi pada aspek manfaat anggota (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022).

Permasalahan manfaat anggota menjadi semakin kompleks ketika dikaitkan dengan rendahnya minat generasi milenial dan Generasi Z terhadap koperasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa generasi muda cenderung tertarik pada organisasi yang:

1. Memberikan manfaat yang jelas dan cepat dirasakan,
2. Transparan dan akuntabel,
3. Adaptif terhadap teknologi,
4. Memiliki nilai sosial dan keberlanjutan (BPS, 2024; Coops4Dev, 2021).

Namun, citra koperasi di mata generasi muda masih sering dipersepsikan sebagai organisasi yang konvensional, birokratis, dan kurang inovatif, sehingga koperasi kurang mampu menarik dan mempertahankan anggota muda. Akibatnya, koperasi mengalami masalah regenerasi keanggotaan dan kepemimpinan, yang dalam jangka panjang mengancam keberlanjutan kelembagaan.

Secara teoretis, teori partisipasi anggota (*member participation theory*) menegaskan bahwa keberlanjutan koperasi sangat bergantung pada hubungan timbal balik antara manfaat yang diberikan dan tingkat partisipasi anggota. Birchall (2014) menyatakan bahwa anggota akan berpartisipasi secara aktif apabila koperasi mampu memberikan manfaat nyata, baik dalam bentuk:

- Manfaat ekonomi (harga lebih murah, akses pembiayaan, SHU),
- Manfaat layanan (kemudahan transaksi, akses pasar, dukungan usaha),
- Manfaat sosial dan pengembangan kapasitas (pelatihan, jaringan, perlindungan).

Apabila manfaat tersebut tidak dirasakan, koperasi akan kehilangan legitimasi internal dan berpotensi ditinggalkan oleh anggotanya. Dalam perspektif teori legitimasi organisasi, organisasi yang gagal memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan utamanya akan mengalami penurunan kepercayaan dan dukungan (Suchman, 1995).

Rebranding Koperasi

Dalam konteks permasalahan tersebut, rebranding koperasi menjadi strategi yang semakin relevan dan strategis. *Rebranding* dipahami sebagai proses transformasi menyeluruh yang mencakup pembaruan identitas, nilai, sistem layanan, dan cara koperasi berinteraksi dengan anggota serta masyarakat (Merrilees & Miller, 2008).

Rebranding koperasi tidak boleh dipahami secara sempit sebagai perubahan logo atau slogan, tetapi sebagai reposisi koperasi agar:

- Lebih relevan dengan kebutuhan anggota,
- Lebih adaptif terhadap teknologi digital,
- Lebih transparan dan akuntabel,
- Lebih inklusif bagi generasi muda.

Dalam kerangka ini, *rebranding* berfungsi sebagai jembatan antara perbaikan kinerja koperasi dan peningkatan manfaat anggota, sekaligus memperkuat skor pemeringkatan koperasi.

Secara praktis, rebranding koperasi yang berorientasi pada peningkatan manfaat anggota dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan berikut:

1. Modernisasi Layanan Berbasis Digital

Digitalisasi layanan koperasi, seperti aplikasi keanggotaan, transaksi online, dan akses informasi keuangan, memungkinkan anggota merasakan manfaat koperasi secara lebih cepat, mudah, dan transparan. Digitalisasi juga meningkatkan daya tarik koperasi bagi generasi milenial dan Generasi Z (OECD, 2020).

2. Penguatan Komunikasi Publik dan Branding Nilai Koperasi

Koperasi perlu membangun komunikasi publik yang menekankan nilai, manfaat, dan dampak sosial koperasi. Branding koperasi berbasis nilai (*value-based branding*) mampu meningkatkan persepsi positif dan kepercayaan anggota terhadap koperasi (Kotler & Keller, 2016).

3. Pelibatan Generasi Muda dalam Pengelolaan Koperasi

Pelibatan generasi muda dalam kepengurusan, unit usaha, dan inovasi koperasi memungkinkan koperasi memperoleh ide-ide baru, meningkatkan adaptasi teknologi, serta memperkuat regenerasi organisasi (Coops4Dev, 2021).

4. Integrasi Rebranding dengan Perbaikan Tata Kelola dan Kinerja

Rebranding harus diintegrasikan dengan perbaikan aspek kelembagaan, manajemen, usaha, dan keuangan koperasi. Tanpa perbaikan substantif, rebranding hanya bersifat kosmetik dan tidak akan meningkatkan manfaat anggota secara berkelanjutan.

Keterkaitan Pemeringkatan Koperasi, Permasalahan, dan Strategi *Rebranding*

Secara konseptual, keterkaitan antara indikator pemeringkatan koperasi, permasalahan utama, dan strategi rebranding dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Keterkaitan Indikator Pemeringkatan Koperasi, Permasalahan dan Strategi *Rebranding*

Indikator Pemeringkatan	Permasalahan Utama	Strategi <i>Rebranding</i>
Aspek Kelembagaan	Partisipasi anggota rendah, RAT tidak optimal	Digitalisasi RAT dan komunikasi inklusif
Aspek Manajemen	Pengelolaan tradisional, SDM lemah	Profesionalisasi manajemen dan branding kepemimpinan

Indikator Peningkatan	Permasalahan Utama	Strategi <i>Rebranding</i>
Aspek Usaha	Usaha kurang inovatif dan bernilai tambah	Diversifikasi usaha dan penguatan brand value koperasi
Aspek Keuangan	Transparansi dan akuntabilitas rendah	Digitalisasi laporan keuangan dan keterbukaan informasi
Aspek Manfaat Anggota	Manfaat tidak dirasakan anggota	Reposisi koperasi berbasis nilai, layanan, dan dampak sosial

Tabel 1 menunjukkan bahwa *rebranding* koperasi berperan sebagai strategi lintas-aspek yang menghubungkan perbaikan kinerja internal dengan peningkatan persepsi dan manfaat yang dirasakan anggota.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perkembangan koperasi di Indonesia masih menghadapi permasalahan yang bersifat struktural dan sistemik pada seluruh indikator peningkatan koperasi, meliputi aspek kelembagaan, manajemen, usaha, keuangan, dan manfaat anggota. Permasalahan tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dan secara kumulatif memengaruhi kinerja, tingkat kesehatan, serta keberlanjutan koperasi.

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa lemahnya tata kelola kelembagaan, rendahnya kapasitas manajerial, keterbatasan diversifikasi usaha, rapuhnya struktur keuangan, serta minimnya manfaat yang dirasakan anggota menjadi faktor utama rendahnya peringkat koperasi. Kondisi ini juga berdampak pada rendahnya partisipasi anggota dan semakin menurunnya minat generasi milenial dan Generasi Z untuk terlibat dalam koperasi.

Dalam konteks tersebut, *rebranding* koperasi dipandang sebagai strategi integratif yang relevan dan strategis. *Rebranding* tidak hanya dimaknai sebagai pembaruan identitas visual, tetapi sebagai proses transformasi organisasi yang mencakup penguatan tata kelola (*good cooperative governance*), profesionalisasi manajemen, inovasi dan diversifikasi usaha, peningkatan transparansi keuangan, serta penguatan manfaat ekonomi dan sosial bagi anggota. Integrasi *rebranding* dengan indikator peningkatan koperasi berpotensi menjadi pendekatan strategis untuk meningkatkan kinerja, keberlanjutan, dan daya saing koperasi di Indonesia secara berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan simpulan tersebut, beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pengelola dan Pengurus Koperasi
Pengelola koperasi disarankan untuk menjadikan *rebranding* sebagai bagian dari strategi jangka panjang koperasi yang terintegrasi dengan perbaikan kelembagaan, manajemen, usaha, dan keuangan. *Rebranding* perlu diarahkan pada peningkatan kualitas layanan, transparansi pengelolaan, serta penciptaan manfaat nyata bagi anggota, khususnya dalam menarik dan melibatkan generasi milenial dan Generasi Z.
2. Bagi Pemerintah dan Lembaga Pembina Koperasi
Pemerintah dan lembaga pembina koperasi perlu mengintegrasikan program peningkatan koperasi dengan pembinaan yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan keuangan, tetapi juga pada penguatan citra, nilai, dan relevansi koperasi. Pendekatan pembinaan berbasis tata kelola, inovasi usaha, dan digitalisasi layanan perlu diperkuat agar hasil peningkatan dapat mendorong transformasi koperasi secara substantif.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian empiris dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran guna menguji secara langsung pengaruh rebranding koperasi terhadap peningkatan peringkat, kinerja, dan partisipasi anggota. Studi kasus pada koperasi yang berhasil melakukan rebranding juga dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan koperasi di Indonesia.

BIBLIOGRAFI

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). *Auditing and assurance services* (16th ed.). Pearson.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Pemuda Indonesia 2024*. Jakarta: BPS.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Birchall, J. (2014). *The governance of large co-operative businesses*. Manchester: Co-operatives UK.
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Geneva: International Labour Organization.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32.
- Coops4Dev. (2021). *Young people and cooperatives*. Brussels: ICA–EU Partnership.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gunawan, R., & Hasanah, U. (2023). Diversifikasi usaha koperasi sebagai strategi peningkatan kesejahteraan anggota. *Jurnal Ekonomi Kerakyatan*, 11(1), 45–62.
- Hatta, M. (1987). *Membangun koperasi dan koperasi membangun*. Jakarta: LP3ES.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (2014). *Accounting theory*. McGraw-Hill.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2023). *Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) dan SAK Syariah*. Jakarta: IAI.
- International Cooperative Alliance. (2020). *Cooperative identity, values and principles*. Geneva: ICA.
- International Labour Organization. (2022). *Cooperatives and sustainable enterprise development*. Geneva: ILO.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2022). *Pedoman penilaian kesehatan dan pemeringkatan koperasi*. Jakarta: Kemenkop UKM.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2023). *Data koperasi aktif dan kinerja koperasi*. Jakarta: Kemenkop UKM.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552.
- OECD. (2020). *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy*. Paris: OECD Publishing.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Prensky, M. (2010). *Teaching digital natives: Partnering for real learning*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suryani, T., & Nugroho, A. (2022). Kapasitas manajerial koperasi dan kinerja usaha. *Jurnal Manajemen dan Koperasi*, 14(2), 85–98.
- Sutrisno, E., & Wibowo, A. (2021). Tantangan regenerasi koperasi di Indonesia. *Jurnal Koperasi dan Ekonomi Kerakyatan*, 9(1), 1–12.