

# Tantangan Kelembagaan dalam Pendirian Koperasi Desa Merah Putih

I Nengah Suarmanayasa<sup>1</sup>, Gede Putu Agus Jana Susila<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Prodi Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia

\* I Nengah Suarmanayasa / [nengah.suarmanayasa@undiksha.ac.id](mailto:nengah.suarmanayasa@undiksha.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi persoalan dan tantangan pendirian KDMP, khususnya di Bali, dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Teori Ekonomi Institusional, Pembangunan Berbasis Masyarakat, dan Ekonomi Kerakyatan menjadi landasan analisis, diperkaya dengan konsep pengembangan koperasi desa. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan lima persoalan utama: tumpang tindih kelembagaan dengan LPD dan BUMDes, rendahnya literasi keuangan masyarakat desa, lemahnya legitimasi sosial di tingkat adat, keterbatasan modal awal, serta erosi kepercayaan akibat sejarah kegagalan koperasi. Selain itu, terdapat lima tantangan krusial dalam implementasi KDMP: integrasi dengan kearifan lokal, tata kelola transparan, persaingan dengan lembaga keuangan modern dan fintech, keterbatasan kapasitas manajerial, serta kebutuhan membangun kembali kepercayaan anggota. Temuan ini menegaskan bahwa pendirian KDMP bukan sekadar proyek ekonomi, tetapi juga proses sosial yang memerlukan legitimasi budaya, penguatan tata kelola, dan inovasi kelembagaan. Secara akademis, penelitian ini memperkaya kajian ekonomi kelembagaan perdesaan dengan menyoroti pentingnya embeddedness sosial dalam koperasi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi strategis agar KDMP dapat menjadi instrumen efektif dalam mewujudkan kemandirian ekonomi desa dan mengurangi ketimpangan pembangunan nasional.

**Kata kunci:** koperasi desa, ekonomi kelembagaan, literasi keuangan, kemandirian desa,

## 1. PENDAHULUAN

Pembangunan Indonesia masih memperlihatkan ketimpangan antara kota dan desa. Kontribusi ekonomi nasional didominasi wilayah perkotaan (85%), sementara desa hanya menyumbang 15%, padahal 91% wilayah Indonesia merupakan kawasan perdesaan. Ketimpangan ini menegaskan perlunya perubahan paradigma pembangunan yang lebih berorientasi pada desa sebagai subjek utama.

Meski Bumdes telah dikembangkan selama lebih dari satu dekade, kontribusinya masih terbatas. Data BPS (2023) menunjukkan, dari 74.957 desa, 67.133 belum memperoleh bagi hasil dari operasional BUMDes. Hanya 138 bumdes berpendapatan Rp100 juta-Rp1 miliar per tahun, dan hanya 24 yang melampaui Rp1 miliar. Hal ini mencerminkan kelemahan dalam tata kelola, model bisnis, dan kapasitas kelembagaan (Arifin, 2018; Hadi, 2020).

Dalam kondisi demikian, diperlukan model kelembagaan alternatif berbasis partisipasi dan demokrasi ekonomi. Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) ditawarkan sebagai solusi, bukan hanya sebagai lembaga simpan pinjam, tetapi juga entitas usaha kolektif yang menyediakan akses permodalan adil serta mengurangi ketergantungan pada tengkulak dan rentenir (Suwandi, 2021).

Kegagalan struktural bumdes es membuka peluang bagi koperasi desa untuk memperkuat kemandirian ekonomi lokal, meningkatkan kesejahteraan, dan mempersempit kesenjangan desa-kota (Wibowo, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji persoalan serta tantangan mendasar dalam pendirian KDMP, baik struktural, sosial, kultural, maupun regulatif, sebagai pijakan akademik sekaligus praktik pembangunan perdesaan berkelanjutan (Rahardjo, 2022).

## 2. KAJIAN PUSTAKA

Dalam penelitian ini, grand teori yang relevan adalah Teori Ekonomi Institusional yang dikembangkan oleh Douglass North (1990). North menekankan bahwa institusi ekonomi, termasuk koperasi, memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi pasar dan mengurangi ketidakpastian ekonomi. North menjelaskan bahwa kelembagaan ekonomi yang kuat mampu mengurangi biaya transaksi dan meningkatkan kepercayaan dalam sistem ekonomi, yang pada akhirnya berdampak pada pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, koperasi desa dipandang sebagai institusi ekonomi yang dapat mengatasi kegagalan pasar di pedesaan, seperti keterbatasan akses modal dan pasar bagi masyarakat desa.

Selain itu, penelitian ini juga berlandaskan pada Teori Pembangunan Berbasis Masyarakat (*Community-Based Development*) yang dikemukakan oleh Robert Chambers (1997). Chambers berpendapat bahwa pembangunan yang efektif harus melibatkan masyarakat secara langsung, dengan memberdayakan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Prinsip ini sangat relevan dengan konsep koperasi desa yang berbasis pada gotong royong dan kemandirian komunitas.

Dalam penelitian ini, *apply teori* yang digunakan adalah Teori Pengembangan Koperasi Desa oleh Hans Münkner (2013). Münkner menjelaskan bahwa koperasi desa harus berbasis pada kebutuhan lokal dan mengembangkan strategi yang sesuai dengan karakteristik sosial-ekonomi masyarakat desa. Münkner juga menekankan pentingnya *sustainability* dalam koperasi desa, dengan memastikan bahwa koperasi memiliki struktur keuangan yang stabil, tata kelola yang baik, serta hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian yang ingin merumuskan strategi pembentukan koperasi desa yang berkelanjutan.

Teori lain yang mendukung penelitian ini adalah Teori Ekonomi Kerakyatan yang dikembangkan oleh Sritua Arief (1996). Arief berpendapat bahwa sistem ekonomi harus berorientasi pada kesejahteraan masyarakat secara kolektif, bukan hanya pada keuntungan individu. Dalam konteks koperasi desa, ekonomi kerakyatan menekankan pentingnya distribusi manfaat yang merata serta peran aktif masyarakat dalam mengelola ekonomi lokal mereka sendiri.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah: Rudiarto dan Rahman (2021), studi ini menunjukkan bahwa desa yang memiliki koperasi aktif mengalami peningkatan pendapatan rumah tangga hingga 25% dalam lima tahun terakhir. Penelitian ini membuktikan bahwa koperasi dapat menjadi instrumen efektif dalam mengurangi kemiskinan di pedesaan. Kompas (2023), Laporan dari Kompas menyatakan bahwa meskipun BUMDes telah berdiri selama lebih dari satu dekade, sebagian besar belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa). Hanya sedikit BUMDes yang berhasil memberikan dampak ekonomi nyata bagi masyarakat desa. Hal ini menunjukkan perlunya model alternatif seperti koperasi desa. Fujimoto (2004) melakukan Studi tentang Koperasi di Jepang. Fujimoto meneliti bagaimana koperasi di Jepang berkembang dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi lokal. Ia menyoroti bahwa koperasi yang berbasis pada budaya lokal cenderung lebih berhasil karena memiliki daya dukung sosial yang kuat. Pelajaran dari Jepang dapat dijadikan acuan dalam membangun koperasi desa di Indonesia agar tidak mengalami urbanisasi berlebihan. Suryani (2019) melakukan studi tentang Koperasi di Bali, Penelitian ini menemukan bahwa koperasi berbasis adat di Bali lebih mudah diterima oleh masyarakat karena selaras dengan nilai-nilai lokal, seperti gotong royong dan sistem *banjar*. Studi ini mengindikasikan bahwa koperasi yang dikembangkan dengan mempertimbangkan aspek budaya lokal memiliki peluang keberhasilan yang lebih tinggi.

### 3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Creswell (2018). Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui eksplorasi makna, pengalaman, serta interaksi sosial dalam konteks tertentu. Metode studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu objek spesifik, yaitu Koperasi Desa Merah Putih, yang diharapkan dapat menjadi model pembangunan ekonomi berbasis komunitas. Studi kasus memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan budaya yang mempengaruhi keberhasilan koperasi desa.

Penelitian ini akan dilakukan di Bali, khususnya di beberapa desa yang memiliki potensi ekonomi berbasis komunitas dan budaya. Pemilihan Bali didasarkan pada beberapa pertimbangan:

1. Struktur Sosial Berbasis Adat. Bali memiliki sistem sosial yang kuat melalui ***desa adat*** dan ***banjar***, yang dapat menjadi modal sosial penting bagi keberlanjutan koperasi desa.
2. Ketergantungan pada sektor pariwisata. Banyak desa di Bali bergantung pada pariwisata, sehingga perlu ada diversifikasi ekonomi agar tidak rentan terhadap guncangan eksternal.
3. Tingginya urbanisasi. Banyak penduduk desa di Bali bermigrasi ke kota atau ke luar negeri untuk bekerja, sehingga diperlukan strategi ekonomi desa yang dapat menahan arus urbanisasi.

Informan dalam penelitian ini akan dipilih secara purposif sesuai dengan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian. Berikut kategori informan yang akan dilibatkan: 1) kepala desa, 2) tokoh desa, 3) pimpinan koperasi, 4) dan kepala dinas koperasi dan UMKM Provinsi Bali. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta kajian dokumen terkait kebijakan koperasi desa di Bali. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) wawancara mendalam, untuk memperoleh pemahaman dari perspektif informan mengenai tantangan dan strategi pembentukan

koperasi desa. 2) Observasi Partisipatif, untuk melihat secara langsung dinamika sosial dan ekonomi dalam komunitas desa, dan 3) Dokumentasi, mengumpulkan data sekunder dari laporan pemerintah, regulasi terkait koperasi, serta hasil penelitian terdahulu.

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan metode analisis tematik (Braun & Clarke, 2006), yang melibatkan: 1) Reduksi Data, memilah data berdasarkan kategori utama seperti tantangan koperasi, strategi pendirian, serta dampak koperasi terhadap masyarakat, 2) Penyajian Data, data yang telah dikategorikan akan disajikan dalam bentuk deskripsi naratif dan tabel tematik, dan 3) Penarikan Kesimpulan, hasil analisis akan digunakan untuk merumuskan strategi implementasi koperasi desa yang berkelanjutan.

#### 4. TEMUAN DAN DISKUSI

Pemerintah Republik Indonesia melalui kepemimpinan Presiden Prabowo Subianto mengambil langkah strategis memperkuat ekonomi kerakyatan melalui pendirian Koperasi Desa Merah Putih. Program ini ditetapkan melalui Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, dengan target pembentukan 80.000 koperasi di seluruh Indonesia. Tujuan utama pendirian KDMP antara lain: memperkuat ekonomi desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperpendek rantai distribusi, memperkuat UMKM lokal, meningkatkan inklusi keuangan, dan menciptakan lapangan kerja baru. Dalam salah satu pidatonya, Presiden Prabowo menegaskan:

*"Untuk mengatasi perputaran uang yang terkonsentrasi di kota-kota, kami dirikan 80 ribu Koperasi Desa dan Koperasi Kelurahan Merah Putih untuk tingkatkan ekonomi desa dan menciptakan jutaan lapangan kerja baru."*

Pendirian KDMP memiliki dasar hukum yang kuat, di antaranya: 1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, 2) Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi serta UMKM, 3) Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045, 4) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang mengatur potensi sinergi antara KDMP dengan lembaga ekonomi desa lain, DAN 5) Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 13 Tahun 2025 tentang Pengesahan Koperasi, yang mempercepat proses legalisasi badan hukum koperasi. Adapun unit usaha yang dapat dijalankan oleh KDMP meliputi: Gerai sembako desa/kelurahan, Unit simpan-pinjam, Klinik atau apotek desa, Cold storage, gudang logistik, dan rantai pasok dingin (cold chain), Jasa logistik dan distribusi barang.

Dengan visi, regulasi, dan jenis usaha yang diperbolehkan tersebut, pendirian KDMP diharapkan mampu menjadi instrumen strategis pembangunan ekonomi desa sekaligus pilar nasionalisme ekonomi. Namun, untuk mewujudkannya, KDMP harus berhadapan dengan berbagai persoalan struktural dan tantangan kultural, khususnya di Bali yang memiliki tradisi kelembagaan desa adat yang kuat.

Persoalan 1: Tumpang tindih kelembagaan dengan LPD dan BUMDes

Salah satu persoalan paling krusial dalam pendirian KDMP di Bali adalah munculnya tumpang tindih kelembagaan dengan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Secara teoretis, *new institutional economics* (North, 1990) menekankan bahwa efisiensi kelembagaan ditentukan oleh kejelasan aturan main (*rules of the game*). Ketika beberapa institusi memainkan fungsi serupa—mis. simpan-pinjam, pemasaran produk desa—terjadi *institutional overlapping* yang menaikkan biaya transaksi. Hasil penelitian Suar (2023) di Buleleng menggambarkan persaingan langsung antara BUMDes dan koperasi yang menawarkan layanan serupa; masyarakat menjadi ragu memilih tempat menaruh simpanannya. Seorang Bendesa Adat di Buleleng menyatakan, "Kami sudah punya LPD dan BUMDes, sekarang muncul lagi koperasi baru. Masyarakat bingung, harus menabung di mana."

Dari perspektif antropologi ekonomi, persaingan itu bukan hanya soal produk keuangan, melainkan soal legitimasi dan kosmologi sosial: LPD berakar pada struktur Desa Pakraman, BUMDes diberi payung yuridis melalui UU Desa, sementara KDMP kerap dipersepsi sebagai entitas yang 'diimpor' lewat kebijakan nasional. Ketidakharmonisan domain layanan ini rentan menimbulkan *market cannibalization*—tiga lembaga berlomba pada pasar lokal yang sempit—yang memperbesar *information asymmetry* dan melemahkan modal sosial yang menjadi basis solidaritas koperasi. Implikasi ekonominya: efisiensi intermediasi turun, likuiditas lokal terfragmentasi, dan potensi kegagalan kolektif meningkat.

Persoalan 2: Rendahnya literasi keuangan masyarakat desa

Rendahnya literasi keuangan di banyak komunitas desa menjadi persoalan struktural ketika KDMP didirikan. Dalam kerangka *behavioral economics*, konsep *bounded rationality* (Simon) menjelaskan bahwa keputusan ekonomi desa sering dibuat berdasarkan kebiasaan dan norma, bukan informasi lengkap. Studi Putu & Lestari (2022) menunjukkan sebagian besar calon anggota tidak memahami mekanisme kredit

koperasi, pembukuan, dan pembagian SHU. Seorang petani di Karangasem mengakui, "Saya hanya menabung di LPD karena sejak kecil sudah diajarkan begitu, koperasi baru ini saya tidak tahu cara kerjanya."

Secara antropologis, pola literasi ini terkait dengan transmisi praktik ekonomi melalui institusi sosial (keluarga, banjar, paruman adat). Ketidaktahuan teknis memperbesar risiko *moral hazard* dan kredit macet karena anggota tidak paham implikasi kontraktual. Dari sisi ekonomi kelembagaan, fenomena ini meningkatkan biaya pengawasan dan audit, mengurangi produktivitas modal kolektif, serta memperselebar celah akses (inequality in access). Singkatnya, tanpa program literasi yang memadai, KDMP beroperasi pada basis informasi yang rapuh sehingga rentan gagal.

#### Persoalan 3: Legitimasi sosial di tingkat desa adat

Legitimasi sosial adalah kunci bagi muncul dan berkembangnya lembaga ekonomi di Bali. Granovetter (1985) menegaskan bahwa tindakan ekonomi "embedded" dalam jaringan sosial — sehingga lembaga yang tidak mendapat restu sosial berisiko tidak berfungsi. Penelitian Suryawan (2022) di beberapa Desa Pakraman menemukan bahwa keputusan paruman adat (musyawarah adat) sering menjadi penentu partisipasi masyarakat dalam lembaga ekonomi baru. Bendesa Adat di Tabanan memberi catatan: "Kalau tidak ada keputusan paruman desa, masyarakat jarang mau ikut koperasi."

Dari perspektif antropologis, koperasi bukan sekadar badan hukum melainkan juga objek ritual legitimasi—ia mestilah dilampirkan ke tata sosial (paruman, upacara, sistem persaudaraan). Ketidakhadiran legitimasi adat menghasilkan subordinasi institusi formal terhadap otoritas lokal, yang pada akhirnya menimbulkan *asimetri legitimasi*: hukum negara mungkin mengakui KDMP, tetapi masyarakat tidak merasa terikat padanya. Implikasinya adalah rendahnya partisipasi anggota, sulitnya mobilisasi modal anggota, dan lemahnya daya tahan institusi terhadap guncangan ekonomi.

#### Persoalan 4: Modal awal terbatas dan ketergantungan pada hibah pemerintah

Keterbatasan modal awal menjadi persoalan praktis yang menahan daya operasi KDMP. Dalam teori modal (*capital constraint*), tanpa ekuitas anggota yang memadai lembaga kolektif sulit mencapai skala ekonomi. Studi Yasa & Antara (2021) menyimpulkan banyak koperasi desa di Tabanan beroperasi "hanya di atas kertas" tanpa modal kerja yang cukup. Seorang pengurus KDMP di Bangli mengungkapkan, "Kalau tidak ada suntikan dana pemerintah, koperasi sulit berjalan."

Secara antropologis, ketergantungan pada dana eksternal mengubah relasi ekonomi lokal: sumber modal bukan berasal dari simpanan anggota (*collective capital formation*) tetapi dari aliran *top-down* yang bersifat temporer. Dalam jangka menengah, pola ini menciptakan *path dependency* pada sumber pembiayaan eksternal dan mengurangi insentif tata kelola yang bertanggung jawab. Ekonomi kelembagaan memandang ini sebagai risiko *sustainability*, ketika hibah berhenti, kelembagaan yang tidak mandiri akan mengalami likuiditas *shock* dan potensi disintegrasi.

#### Persoalan 5: Erosi kepercayaan akibat sejarah kegagalan koperasi

Riwayat kegagalan koperasi di beberapa daerah meninggalkan bekas memori sosial yang mengikis modal sosial (*social capital*) dan menimbulkan skeptisme terhadap inisiatif baru. Putnam (1993) menegaskan kepercayaan kolektif sebagai fondasi kerja sama jangka panjang. Penelitian Widnyani (2020) mengidentifikasi sejumlah kasus maladministrasi koperasi yang mengakibatkan kebangkrutan, sehingga warga menjadi enggan berpartisipasi. Seorang pedagang kecil di Klungkung mengaku, "Dulu ikut koperasi, tapi uang kami hilang. Jadi sekarang ragu masuk lagi."

Dilihat dari sisi antropologi, memori kegagalan itu diinternalisasi dalam praktik budaya—kisah tentang pengurus yang "lari" menjadi peringatan kolektif dalam pertemuan-pertemuan banjar. Konsekuensi ekonomi jelas: penurunan willingness to pay untuk iuran anggota, kesulitan menghimpun modal, dan tekanan pada rasio likuiditas. Secara kelembagaan, tanpa strategi pemulihan reputasi dan mekanisme akuntabilitas yang meyakinkan, KDMP akan menghadapi hambatan eksistensial akibat defisit kepercayaan.

Disamping menghadapi persoalan dalam proses pendiriannya, KDMP juga memiliki tantangan yang tidak ringan dalam mewujudkan cita-cita besarnya. Adapun tantangannya adalah sebagai berikut.

##### Tantangan 1: Integrasi dengan kearifan lokal dan struktur adat

Tantangan pertama adalah bagaimana KDMP mengintegrasikan diri dengan kearifan lokal Bali. Polanyi (1944) menegaskan ekonomi tradisional tertanam pada struktur sosial dan ritual; institusi baru yang mengabaikan konteks ini akan sulit berakar. Penelitian Suardana (2022) menemukan bahwa LPD tetap bertahan bukan hanya karena produk keuangan tetapi karena fungsi ritus dan integrasi sosialnya. Seorang tokoh adat di Gianyar mengatakan, "Kalau koperasi ini tidak dikaitkan dengan desa adat, masyarakat enggan ikut."

Secara antropologis, integrasi berarti memasukkan koperasi ke dalam jaringan nilai—mis. pengakuan dalam paruman, relasi distribusi SHU yang sensitif adat, serta mekanisme pengambilan keputusan yang menghormati hierarki ritual. Tantangan ekonomi-kelembagaan adalah merancang produk dan tata kelola yang kompatibel: suatu kombinasi antara efisiensi ekonomi dan legitimate embeddedness. Jika gagal, koperasi akan menjadi entitas formal tanpa jangkar sosial, sehingga operasionalnya rapuh terhadap perubahan sosial dan guncangan pasar.

#### Tantangan 2: Menjaga transparansi dan tata kelola (*good governance*)

Tantangan inti berikutnya adalah memastikan tata kelola yang transparan dan mekanisme pengawasan efektif. *Agency theory* (Jensen & Meckling, 1976) mengingatkan potensi konflik antara pengurus (agent) dan anggota (principal) jika tidak ada insentif dan kontrol yang tepat. Kasus-kasus penyalahgunaan aset koperasi di Bali memperkuat kebutuhan audit, laporan keuangan yang kredibel, dan mekanisme sanksi. Seorang anggota di Klungkung menyampaikan, “Kami mau menabung, tapi harus jelas bagaimana laporan keuangannya.”

Dari sisi antropologi politik, tata kelola juga harus memperhitungkan struktur kekuasaan lokal yang cenderung patrimonial; pengurus dipilih karena kedekatan sosial, bukan kompetensi. Oleh karena itu, tantangan praktis adalah menciptakan mekanisme perekutan, pelatihan, dan transparansi yang mengurangi risiko *elite capture*. Ekonominya: tanpa good governance, NPL akan meningkat, kepercayaan akan merosot, dan biaya modal kolektif naik — kondisi yang akhirnya menjerumuskan koperasi ke siklus kegagalan.

#### Tantangan 3: Persaingan dengan lembaga keuangan modern dan *fintech*

KDMP juga menghadapi tantangan kompetitif dari bank komersial, BPR, dan platform *fintech lending*. Fenomena *disintermediation* berarti komunitas kini memiliki alternatif pinjaman dan layanan keuangan yang cepat melalui aplikasi. Data institusi keuangan nasional mencatat kenaikan pemanfaatan solusi digital oleh UMKM; di lapangan, calon anggota sering membandingkan kemudahan akses aplikasi dengan prosedur koperasi. Seorang pemuda di Denpasar mengatakan, “Sekarang banyak yang pinjam pakai aplikasi, cepat dan gampang.”

Dalam perspektif antropologi ekonomi, tantangan ini memaksa KDMP untuk merevitalisasi nilai tambah sosialnya, bukan hanya sebagai sumber modal, tetapi sebagai jaringan solidaritas dan jaminan sosial. Secara ekonomi, KDMP harus menawarkan produk diferensiasi (mis. layanan berbasis komunitas, akses pasar kolektif, proteksi sosial) agar tetap relevan. Jika tidak, koperasi akan kehilangan basis anggota produktifnya pada arus digital yang menawarkan likuiditas cepat namun tanpa ikatan sosial.

#### Tantangan 4: Keterbatasan kapasitas manajerial pengurus

Keterbatasan kompetensi manajerial adalah tantangan operasional yang sistemik. Williamson (1985) menekankan pentingnya efisiensi koordinasi dalam organisasi; tanpa keterampilan manajerial, kelembagaan menghadapi inefisiensi dan kegagalan alokasi sumber daya. Banyak pengurus KDMP dipilih karena reputasi sosial bukan kapabilitas teknis; seorang pengurus di Karangasem mengaku, “Kami hanya lulusan SMA, belajar mengelola koperasi sambil jalan.”

Anthropologis, pola rekrutmen berbasis jaringan sosial ini mencerminkan norma patronase lokal—praktik yang berakar kuat namun tidak selalu kompatibel dengan kebutuhan manajemen modern. Konsekuensi ekonominya: perencanaan usaha lemah, laporan keuangan tidak akurat, risiko kredit tidak terukur, dan kesempatan untuk scaling up terlewatkhan. Menjawab tantangan ini memerlukan investasi dalam pembangunan *human capital* dan mekanisme insentif yang mengaitkan kompetensi dengan posisi pengurus.

#### Tantangan 5: Menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas anggota

Membangun kembali trust adalah tantangan eksistensial. Fukuyama (1995) menegaskan trust sebagai modal primer dalam kehidupan ekonomi; tanpa itu, kooperasi hanya menjadi entitas formal. Di Bali, loyalitas cenderung mengarah pada institusi yang telah terbukti (mis. LPD). Seorang pemuda di Denpasar menuturkan, “Kalau koperasi ini benar-benar berpihak pada masyarakat, kami akan ikut. Tapi harus dibuktikan, jangan hanya slogan.”

Dalam kerangka antropologi, trust dibangun melalui praktik berulang—kehadiran dalam ritual, pembagian manfaat yang adil, transparansi dalam paruman—yang memperkuat norma *reciprocity*. Dari sisi ekonomi, rendahnya trust meningkatkan biaya transaksional, menurunkan partisipasi modal, dan meningkatkan risiko adverse selection. Oleh sebab itu, tantangan KDMP bukan sekadar memenuhi prosedur administratif, melainkan merekonstruksi narasi institusional yang menegaskan bahwa koperasi adalah wadah kolektif yang kredibel dan menguntungkan bagi anggota.

## 5. KESIMPULAN

Pendirian KDMP di Bali menghadapi tantangan yang tidak sekadar teknis, melainkan juga menyangkut legitimasi sosial, tumpang tindih kelembagaan, serta relasi antara negara, pasar, dan adat. Situasi ini menuntut adanya kejelasan fungsi serta arah pengembangan agar KDMP tidak sekadar hadir sebagai lembaga baru, melainkan mampu memberi nilai tambah bagi masyarakat desa. Keberhasilan KDMP akan sangat bergantung pada kemampuannya beradaptasi dengan kearifan lokal, membangun diferensiasi usaha yang tidak menabrak peran LPD dan BUMDes, serta memperoleh legitimasi sosial melalui partisipasi masyarakat. Dengan cara itu, KDMP dapat tumbuh sebagai pelengkap yang memperkuat ekosistem ekonomi desa dan menjadi instrumen nyata dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Arief, Sritua. (1996). *Ekonomi Kerakyatan: Jalan Membangun Ekonomi Nasional*. Jakarta: LP3ES.
- Arifin, Z. (2018). *Tata Kelola dan Kinerja BUMDes di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, 9(2), 155–170.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chambers, Robert. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Fujimoto, T. (2004). *The Evolution of Local Cooperatives in Japan*. Tokyo: University of Tokyo Press.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Hadi, S. (2020). *Kapasitas Kelembagaan BUMDes dalam Meningkatkan Ekonomi Desa*. Jurnal Pembangunan Daerah, 14(1), 45–59.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kompas. (2023). *Laporan Khusus: Evaluasi BUMDes dalam Pembangunan Desa*. Jakarta: Harian Kompas.
- Münker, Hans. (2013). *Cooperative Development and Rural Community Empowerment*. Marburg: ICA-ILO Research.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putu, I. G. A., & Lestari, N. P. (2022). Literasi keuangan masyarakat desa dan implikasinya terhadap partisipasi koperasi. *Jurnal Ekonomi dan Sosial Desa*, 5(1), 45–60.
- Rahardjo, B. (2022). *Koperasi dan Demokrasi Ekonomi: Jalan Tengah Pembangunan Desa*. Jurnal Ekonomi Kerakyatan, 5(2), 211–230.
- Rudiarto, I., & Rahman, F. (2021). *Koperasi Desa sebagai Instrumen Pengentasan Kemiskinan di Pedesaan*. Jurnal Pembangunan dan Masyarakat, 12(2), 77–95.
- Suar, I. N. (2023). Persaingan kelembagaan ekonomi desa: Studi kasus BUMDes dan koperasi di Buleleng. *Jurnal Ekonomi Perdesaan*, 12(2), 77–94.
- Suardana, I. K. (2022). Modal sosial dan ketahanan lembaga keuangan lokal: Studi LPD di Bali. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 18(1), 33–47.
- Suryani, N. P. (2019). *Koperasi Berbasis Adat di Bali: Studi tentang Integrasi Nilai Lokal dalam Kelembagaan Ekonomi*. Jurnal Sosiohumaniora, 21(1), 101–115.
- Suryawan, I. W. (2022). Legitimasi sosial koperasi desa dalam konteks Desa Pakraman Bali. *Jurnal Antropologi Indonesia*, 43(2), 89–105.
- Suwandi, I. (2021). *Model Kelembagaan Koperasi Desa dan Akses Permodalan*. Jurnal Pemberdayaan Desa, 6(1), 87–103.
- Wibowo, T. (2019). *BUMDes dan Koperasi sebagai Instrumen Kesejahteraan Desa*. Jurnal Sosio Ekonomi, 11(3), 233–250.

- Widnyani, N. L. (2020). Maladministrasi dan krisis kepercayaan pada koperasi di Bali. *Jurnal Koperasi dan Pemberdayaan*, 8(1), 15–28.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Yasa, I. M. A., & Antara, M. (2021). Koperasi desa dan problem permodalan di Bali: Studi kasus Kabupaten Tabanan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 22(1), 101–116.