CO-CREATION VALUE BERBASIS PARTISIPASI ANGGOTA DALAM PENGUATAN DAYA SAING KOPERASI MERAH PUTIH

Muhamad Agung Dharmajaya [1*], M. Elfan Kaukab [2]
[1] Universitas Mathla'ul Anwar Pandegelang Banten, Indonesia
[2] Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ) Jawa Tengah, Indonesia
[*]Email: agungdharma@unmabanten.ac.id

ABSTRAK

Keberlangsungan koperasi di Indonesia menghadapi tantangan terkait relevansi dan daya saing di tengah perkembangan ekonomi kolaboratif. Salah satu persoalan yang perlu diperhatikan adalah keterbatasan keterlibatan anggota dalam pengembangan layanan dan pengambilan keputusan, sehingga potensi kontribusi anggota terhadap penciptaan nilai bersama belum dimanfaatkan secara optimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis partisipasi anggota dalam proses value co-creation guna memperkuat daya saing Koperasi Merah Putih. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada Koperasi Kelurahan Merah Putih Medang, Kabupaten Tangerang. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif dengan kerangka Service-Dominant Logic (S-DL). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggota dalam penciptaan nilai bersama masih menghadapi kendala berupa hubungan yang cenderung transaksional, keterbatasan keterlibatan anggota dalam kebijakan dan program koperasi, serta akses informasi yang belum mendukung komunikasi dua arah secara optimal. Temuan tersebut menunjukkan tiga aspek penting dalam dinamika partisipasi anggota, yaitu trust, knowledge sharing, dan sense of belonging. Kepercayaan berkaitan dengan keterbukaan pengelolaan dan hubungan antara pengurus dan anggota; berbagi pengetahuan berkaitan dengan ruang penyampaian gagasan dan pertukaran informasi; sedangkan rasa memiliki berkaitan dengan keterikatan anggota terhadap koperasi. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan daya saing melalui value co-creation memerlukan keterlibatan anggota yang lebih substantif serta pengelolaan informasi yang lebih terbuka dan partisipatif.

Kata Kunci : Partisipasi Anggota, Daya Saing Koperasi, Value Co-Creation, Service-Dominant Logic, Modal Sosial.

ABSTRACT

The sustainability of cooperatives in Indonesia faces challenges related to relevance and competitiveness amid the development of the collaborative economy. One issue that requires attention is the limited involvement *of members in service development and decision-making, which means that their potential contributions to value co-creation have not been fully utilized. This study aims to analyze member participation in the value co-creation process to strengthen the competitiveness of Merah Putih Cooperatives. The study employed a descriptive qualitative method with a case study approach at the Medang Urban Village Merah Putih Cooperative in Tangerang Regency. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, and analyzed using an interactive model within the Service-Dominant Logic (S-DL) framework. The findings indicate that member participation in value co-creation continues to face several constraints, including predominantly transactional relationships, limited member involvement in cooperative policies and programs, and access to information that does not adequately support two-way communication. The findings identify three important aspects of member participation: trust, knowledge sharing, and sense of belonging. Trust is associated with management transparency and relationships between the management board and members; knowledge sharing concerns opportunities to communicate ideas and exchange information; while a sense of belonging relates to members' attachment to the cooperative. These findings suggest that strengthening competitiveness through value co-creation requires more substantive member involvement and more transparent, participatory information management.*

Keywords *: Member Participation, Cooperative Competitiveness, Value Co-Creation, Service-Dominant Logic, Social Capital.*

Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE) is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

1. PENDAHULUAN

Keberlangsungan Koperasi Merah Putih di Indonesia menghadapi tantangan terkait relevansi dan daya saing organisasi. Sebagai organisasi yang berasaskan kekeluargaan, Koperasi Merah Putih memiliki peran strategis dalam mengembangkan potensi ekonomi anggotanya. Namun, penguatan kelembagaan dan pertumbuhan jumlah koperasi perlu diikuti dengan pengembangan pola interaksi yang memungkinkan anggota berkontribusi secara aktif dalam penciptaan nilai bersama (*value co-creation*). Persoalan yang perlu diperhatikan adalah pola hubungan antara pengurus dan anggota yang masih berpotensi terjebak dalam relasi transaksional, sehingga anggota lebih banyak ditempatkan sebagai pengguna layanan daripada sebagai mitra strategis dalam pengembangan organisasi. Ramaswamy dan Ozcan (2018) menjelaskan bahwa *value co-creation* merupakan proses penciptaan nilai yang melibatkan interaksi antarpihak dalam konteks tertentu, bukan sekadar hubungan antara penyedia dan pelanggan. Pada konteks koperasi, perspektif tersebut menempatkan anggota tidak hanya sebagai penerima manfaat layanan, tetapi juga sebagai pihak yang dapat berkontribusi terhadap pengembangan layanan dan arah organisasi. Dengan demikian, persoalan partisipasi anggota tidak cukup dipahami dari kehadiran dalam kegiatan formal atau keterlibatan dalam transaksi, tetapi perlu dilihat dari sejauh mana anggota memiliki ruang untuk menyampaikan gagasan, berbagi pengetahuan, dan terlibat dalam proses penciptaan nilai. Apabila partisipasi tersebut tidak dikelola secara substantif, koperasi berisiko kehilangan keterikatan anggota dan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan relevansi serta daya saingnya di tengah perkembangan ekonomi kolaboratif.

Partisipasi anggota dalam penciptaan nilai bersama perlu dipahami melampaui kehadiran fisik dan kontribusi finansial. Partisipasi juga mencakup keterlibatan mental dan emosional yang mendorong anggota menyumbangkan gagasan, pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya untuk mendukung kegiatan koperasi. Agrawal dan Rahman (2015) membedakan sumber daya yang digunakan dalam penciptaan nilai, termasuk sumber daya fisik (*operand resources*) dan sumber daya berupa pengetahuan serta keahlian (*operant resources*). Pembedaan ini relevan untuk menjelaskan bahwa kontribusi anggota tidak hanya berupa modal atau penggunaan layanan, tetapi juga pengetahuan dan pengalaman yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki proses pelayanan dan pengembangan usaha koperasi. Perna dkk. (2021) membahas penciptaan nilai sebagai proses yang berkembang melalui kolaborasi dalam jaringan bisnis. Sementara itu, Hamidi dkk. (2020) mengkaji penciptaan nilai bersama dalam konteks perusahaan jasa pariwisata. Literatur tersebut memberikan landasan untuk memahami pentingnya interaksi dan kontribusi para pihak dalam proses penciptaan nilai. Namun, dalam konteks Koperasi Merah Putih, perlu dikaji lebih lanjut bagaimana kontribusi anggota berlangsung dalam praktik organisasi, terutama ketika hubungan antara pengurus dan anggota masih menghadapi hambatan komunikasi, keterbatasan akses informasi, dan pola pengelolaan yang formal. Permasalahan tersebut menunjukkan perlunya memahami partisipasi bukan hanya sebagai mekanisme administratif, melainkan sebagai proses yang memungkinkan anggota berperan sebagai *co-producer* dan mitra dalam pengembangan layanan koperasi.

Kebutuhan untuk memahami partisipasi anggota secara lebih mendalam juga berkaitan dengan karakteristik pengelolaan Koperasi Merah Putih. Partisipasi yang tercatat secara administratif belum dengan sendirinya menunjukkan bahwa anggota telah terlibat dalam pembentukan gagasan, perbaikan layanan, maupun pengambilan keputusan organisasi. Dalam kondisi demikian, penting untuk mengkaji bagaimana hubungan antara pengurus dan anggota dibangun, bagaimana informasi dan pengetahuan dibagikan, serta bagaimana keterlibatan anggota dipertahankan. Ketiga aspek tersebut berkaitan dengan kepercayaan (*trust*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan rasa memiliki (*sense of belonging*). Kepercayaan menjadi aspek yang perlu dikaji dalam hubungan pengurus dan anggota; berbagi pengetahuan berkaitan dengan pemanfaatan pengalaman dan masukan anggota, sedangkan rasa memiliki berkaitan dengan keterikatan anggota terhadap organisasi. Ketiganya digunakan dalam penelitian ini

sebagai fokus analisis untuk memahami dinamika partisipasi anggota dalam penciptaan nilai bersama. Akan tetapi, hubungan ketiga aspek tersebut dengan daya saing koperasi tidak dapat hanya diasumsikan berdasarkan argumentasi teoretis. Hubungan tersebut perlu ditelaah melalui temuan empiris mengenai pengalaman, interaksi, dan hambatan yang dihadapi para pihak dalam pengelolaan koperasi.

Penelitian ini diarahkan untuk mengisi kesenjangan dalam kajian manajemen koperasi, khususnya mengenai partisipasi anggota sebagai proses penciptaan nilai bersama, bukan semata-mata sebagai instrumen kontrol manajerial. Penelitian Perna dkk. (2021) membahas perjalanan penciptaan nilai melalui kolaborasi dalam jaringan bisnis, sedangkan Tuan dan Doan (2025) mengkaji praktik *customer value co-creation* pada platform *e-commerce*. Kedua penelitian tersebut memberikan pemahaman mengenai penciptaan nilai bersama dalam konteks yang berbeda dari tata kelola koperasi berbasis keanggotaan. Sementara itu, Pratama dan Guswandi (2025) membahas pengelolaan berkelanjutan Koperasi Merah Putih, termasuk kelayakan usaha dan strategi pemasaran inklusif. Penelitian tersebut relevan untuk memahami persoalan pengembangan model bisnis koperasi, tetapi fokus penelitian ini berbeda, yaitu pada proses partisipasi anggota dan interaksi sosial yang mendukung penciptaan nilai bersama. Perbedaan fokus tersebut menunjukkan perlunya kajian yang menghubungkan dinamika interaksi pengurus dan anggota dengan perspektif *Service-Dominant Logic* (S-DL), yang memandang penciptaan nilai sebagai proses yang melibatkan integrasi sumber daya oleh berbagai pihak (Vargo dan Lusch, 2016). Dengan demikian, kesenjangan penelitian ini terletak pada belum terjelaskannya secara memadai bagaimana partisipasi anggota dalam konteks Koperasi Merah Putih berlangsung melalui interaksi sosial, pertukaran pengetahuan, dan keterikatan terhadap organisasi, serta bagaimana proses tersebut berkaitan dengan upaya penguatan daya saing koperasi. Kesenjangan tersebut menjadi dasar untuk menelaah dinamika kolaborasi anggota yang selama ini belum sepenuhnya terungkap melalui pembahasan mengenai aspek kelembagaan dan model bisnis.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya memahami partisipasi anggota dan penciptaan nilai bersama melalui tiga fokus analisis yang saling berkaitan. Pertama, penelitian ini mengkaji kepercayaan (*trust*) dalam hubungan pengurus dan anggota sebagai bagian dari kondisi sosial yang memungkinkan terjadinya kolaborasi. Kedua, penelitian ini menelaah berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sebagai proses pertukaran pengalaman, kebutuhan, dan gagasan anggota yang berpotensi mendukung perbaikan layanan serta inovasi koperasi. Ketiga, penelitian ini mengkaji rasa memiliki (*sense of belonging*) sebagai aspek keterikatan anggota terhadap organisasi yang perlu dipahami dalam kaitannya dengan keberlanjutan partisipasi. Ketiga fokus tersebut tidak ditempatkan sebagai faktor yang secara otomatis meningkatkan daya saing, tetapi sebagai aspek analisis untuk menjelaskan proses penciptaan nilai bersama berdasarkan kondisi empiris yang ditemukan dalam penelitian. Melalui perspektif S-DL, penelitian ini berupaya memperlihatkan bagaimana kontribusi sumber daya anggota dan interaksi dengan pengelola dapat dipahami dalam proses pembentukan nilai bersama. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak hanya terletak pada penerapan konsep *value co-creation* dalam konteks Koperasi Merah Putih, tetapi juga pada penjelasan mengenai dinamika partisipasi anggota, hambatan yang dihadapi, dan implikasinya bagi pengembangan tata kelola koperasi yang lebih inklusif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis partisipasi anggota dalam proses *value co-creation* pada Koperasi Merah Putih di Kabupaten Tangerang, mengidentifikasi aspek pendukung dan penghambat yang berkaitan dengan kepercayaan, berbagi pengetahuan, dan rasa memiliki, serta menjelaskan implikasi temuan tersebut bagi penguatan daya saing koperasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus agar dinamika interaksi antara pengurus dan anggota dapat dipahami berdasarkan konteks dan pengalaman para pihak. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman empiris mengenai proses penciptaan nilai bersama dalam koperasi

serta menjadi dasar bagi pengembangan praktik pengelolaan yang memberi ruang lebih besar bagi kontribusi anggota dalam pengembangan organisasi.

2. METODE

Penelitian ini menerapkan desain kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus untuk membedah secara mendalam proses value co-creation pada Koperasi Kelurahan Merah Putih Medang, Kabupaten Tangerang. Pemilihan desain ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi dinamika interaksi sosial dan fenomena kualitatif yang bersifat cair, yang sering kali tidak terjangkau oleh pendekatan kuantitatif-statis. Dalam pelaksanaannya, desain ini diarahkan untuk menangkap realitas di lapangan mengenai bagaimana kolaborasi nilai dibangun antara pengelola dan anggota, dengan mengintegrasikan kerangka *Service-Dominant Logic (S-DL)* sebagai alat bedah teoretis untuk melihat pergeseran peran anggota dari konsumen pasif menjadi mitra inovasi. Penelitian dilaksanakan pada Maret hingga Juli 2026.

Sumber data dalam penelitian ini ditentukan secara sengaja melalui teknik *purposive sampling* untuk menjamin kedalaman informasi yang diperoleh. Objek penelitian difokuskan pada Koperasi Kelurahan Merah Putih Medang, Kabupaten Tangerang. Informan penelitian berjumlah lima orang. Informan dipilih berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan mereka dalam pengelolaan atau kegiatan koperasi. Informan mencakup pihak yang memahami pengelolaan koperasi dan/atau anggota yang memiliki pengalaman berpartisipasi dalam kegiatan koperasi. Komposisi informan berdasarkan jabatan atau status keanggotaan perlu disesuaikan dengan catatan penelitian yang sebenarnya.

Teknik pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui triangulasi metode untuk memperkuat kredibilitas temuan. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan panduan wawancara semi-terstruktur, memungkinkan peneliti menggali persepsi informan secara lebih fleksibel namun tetap fokus pada tujuan penelitian. Selain itu, peneliti melakukan observasi partisipatif terhadap interaksi dan aktivitas organisasi yang relevan dengan partisipasi anggota selama periode penelitian. Data primer tersebut kemudian diperkuat dengan teknik dokumentasi melalui telaah terhadap dokumen yang tersedia dan relevan, seperti laporan, catatan rapat, anggaran dasar yang berkaitan dengan pengelolaan dan partisipasi anggota. Data dari ketiga teknik tersebut kemudian dibandingkan untuk mengidentifikasi kesesuaian informasi dan memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai proses *value co-creation* di Koperasi Kelurahan Merah Putih Medang.

Analisis data dilakukan secara sistematis mengikuti model interaktif yang terdiri dari tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Secara operasional, peneliti memulai proses dengan menyederhanakan dan mengabstraksi data mentah dari transkrip wawancara serta catatan lapangan guna menemukan pola-pola yang relevan dengan hambatan dan peluang value co-creation. Data yang telah dikondensasi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang terorganisir untuk memetakan hubungan antarfenomena sebelum akhirnya ditarik kesimpulan dengan mengacu pada data yang tersedia dan kerangka teoretis S-DL. Kredibilitas data diperiksa melalui triangulasi metode, yaitu membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Seluruh prosedur penelitian ini dijalankan dengan memperhatikan etika penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan empiris komprehensif yang diperoleh melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam terhadap para pemangku kepentingan di Koperasi Merah Putih. Penyajian hasil penelitian disusun secara sistematis dan naratif untuk menggambarkan realitas interaksi sosial serta dinamika manajerial yang terjadi di lapangan secara objektif. Uraian ini bermaksud untuk menyingkap tabir di balik fenomena partisipasi anggota yang selama ini sering kali hanya dilihat dari aspek administratif, menuju pemahaman yang lebih dalam mengenai keterlibatan mental dan emosional. Setelah pemaparan data lapangan, bagian ini akan dilanjutkan dengan diskusi analitis yang

mendalam menggunakan lensa teoretis *Service-Dominant Logic* (S-DL). Penggunaan kerangka S-DL bertujuan untuk memberikan interpretasi teoretis yang kuat terhadap fenomena transformasi peran anggota dari sekadar nasabah pasif menjadi mitra inovasi yang aktif. Analisis ini sangat krusial untuk membedah bagaimana integrasi sumber daya antara pengelola dan anggota dapat membentuk ekosistem nilai bersama (*value co-creation*) yang unik. Dengan demikian, pembahasan ini tidak hanya berhenti pada deskripsi masalah, tetapi juga merumuskan proposisi strategis mengenai bagaimana Koperasi Merah Putih dapat mereposisi modal sosialnya menjadi keunggulan kompetitif yang tangguh dalam menghadapi tantangan ekonomi modern.

3.1. Hasil

Penelitian ini menemukan bahwa secara kuantitatif, perkembangan Koperasi Merah Putih di Kabupaten Tangerang menunjukkan pertumbuhan yang sangat masif. Berdasarkan data sekunder dari Sikopdes (2025), tercatat terdapat 275 unit koperasi yang telah berbadan hukum, terdiri dari 28 Koperasi Kelurahan dan 247 Koperasi Desa. Namun, pertumbuhan angka ini belum diikuti oleh transformasi kualitatif dalam pola interaksi antara pengurus dan anggota. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa model bisnis yang dijalankan masih terjebak dalam pendekatan tradisional-mekanistik, di mana anggota hanya diposisikan sebagai objek layanan atau nasabah pasif yang melakukan transaksi simpan-pinjam, bukan sebagai mitra strategis dalam penciptaan nilai (*value co-creation*). Hal ini sejalan dengan informan anggota Koperasi Merah Putih yang mengemukakan bahwa “Memang tidak semua anggota terlibat juga, tidak sedikit juga yang pasif dan hanya menggunakan layanan saja”.

Masalah utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah adanya "stagnasi partisipasi" yang menyebabkan mekanisme *value co-creation* belum berjalan efektif. Hubungan yang terbangun di Koperasi Merah Putih masih bersifat transaksional-kaku, yang dipicu oleh dominasi manajemen birokratis di tingkat pengurus. Anggota merasa memiliki jarak dengan kebijakan strategis organisasi karena minimnya akses terhadap informasi perkembangan bisnis koperasi. Akibatnya, keterlibatan anggota dalam memberikan ide, inovasi layanan, atau solusi terhadap tantangan pasar menjadi kurang signifikan.

Temuan tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan informan anggota Koperasi Merah Putih yaitu “Kami memang kurang dilibatkan, pengurus yang melakukan berbagai kebijakan/program Koperasi”. Partisipasi yang muncul selama ini hanya bersifat "kosmetik" atau administratif, seperti kehadiran dalam Rapat yang sekadar memenuhi kewajiban formal tanpa adanya dialektika yang substantif untuk penguatan daya saing.

Lebih lanjut, analisis data dokumen dan observasi mengungkapkan adanya asimetri informasi dan hambatan komunikasi yang menghalangi terjadinya *knowledge sharing*. Meskipun penggunaan media *digital* seperti grup *whatsapp* mulai meningkat, fungsinya masih terbatas pada penyampaian instruksi satu arah dari pengurus ke anggota. Belum ditemukan adanya ruang kolaboratif yang inklusif di mana anggota dapat bertindak sebagai *co-producer* atau rekan inovator. Fenomena ini menunjukkan bahwa Koperasi Merah Putih kehilangan potensi modal sosialnya karena gagal mengonversi kehadiran anggota menjadi kekuatan inovasi akar rumput. Ketidaksiapan infrastruktur tata kelola dan kurangnya transparansi manajerial menjadi penghambat utama bagi anggota untuk menumbuhkan *sense of belonging* yang mendalam terhadap organisasi.

Secara empiris, temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa tanpa adanya pergeseran paradigma dari *provider-driven* menuju *co-creation-driven*, Jika temuan ini tidak ada perubahan, Koperasi Merah Putih dimungkinkan terus mengalami pelemahan daya saing. Anggota cenderung kehilangan loyalitas dan mudah beralih ke *platform* ekonomi lain yang lebih dinamis karena mereka tidak merasakan nilai tambah emosional maupun intelektual dari partisipasi mereka. Temuan ini menegaskan bahwa masalah mendasar belum berjalannya *value co-creation* terletak pada lemahnya pengakuan terhadap kapasitas anggota sebagai sumber daya strategis, yang pada akhirnya membuat koperasi tetap berada dalam zona nyaman birokrasi yang tidak kompetitif di tengah perubahan pasar.

3.2. Pembahasan

Bagian ini menyajikan temuan empiris yang diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam di Koperasi Merah Putih. Presentasi hasil diatur secara sistematis untuk menggambarkan realitas interaksi sosial yang terjadi, yang kemudian diikuti oleh diskusi analitis menggunakan kerangka *Service-Dominant Logic* (S-DL) untuk memberikan interpretasi teoretis terhadap transformasi peran anggota. Analisis ini tidak hanya memotret fenomena di permukaan, tetapi juga membedah struktur nilai yang terbentuk dari hasil integrasi sumber daya antara pihak pengelola dan anggota. Dengan menempatkan anggota sebagai pusat ekosistem, pembahasan ini bertujuan untuk memetakan bagaimana kolaborasi kualitatif dapat dikonversi menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi koperasi di tengah disrupsi ekonomi.

3.2.1. Pengembangan model partisipasi berbasis sosial

Pada konteks Koperasi Merah Putih, trust dan identitas kolektif tidak lagi dipandang semata-mata sebagai aspek etika, melainkan sebagai aset operasional yang menentukan kelincahan organisasi dalam berinovasi. Hal ini sejalan dengan temuan Nadeem dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah prasyarat mutlak (*prerequisite*) bagi *value co-creation*, anggota hanya akan bersedia berkolaborasi jika mereka merasa koperasi merupakan wadah yang aman dan dapat diandalkan. Tanpa adanya pondasi kepercayaan ini, setiap upaya inisiatif dari pengurus akan dianggap sebagai beban administratif semata oleh anggota. Penguatan daya saing koperasi dimulai ketika manajemen mampu meruntuhkan ego birokrasi dan sekat formalitas yang kerap menghambat komunikasi dua arah. Konsep ini selaras dengan paradigma *value co-creation* yang dikemukakan oleh Frow & Payne (2011) yang menyatakan bahwa: "*Value co-creation as an emerging paradigm proposes a shift from a firm-centric view to an interactive process involving resource-integrating participants for mutually beneficial collaboration*". Hal ini menegaskan bahwa transformasi peran anggota di Koperasi Merah Putih bukan sekadar partisipasi pasif, melainkan sebuah proses interaktif di mana anggota dan pengurus saling mengintegrasikan sumber daya guna menciptakan nilai yang menguntungkan kedua belah pihak. Dalam hal ini, anggota bertindak sebagai penyedia sumber daya operan (*operant resources*) berupa pengetahuan lokal dan keterampilan sosial yang tidak dimiliki oleh manajemen formal (Agrawal & Rahman, 2015).

Sejalan dengan analisis Afandi dkk. (2025) yang menggunakan kerangka modal sosial Pierre Bourdieu dan menyatakan bahwa: "Partisipasi aktif masyarakat dalam Koperasi Desa Merah Putih berkontribusi signifikan terhadap pembentukan dan penguatan modal sosial yang menjadi fondasi keberlanjutan kelembagaan". Secara operasional, kepercayaan tersebut diwujudkan melalui transparansi manajemen dalam membuka informasi strategis kepada anggota, sehingga mereka merasa menjadi bagian dari pemilik yang memiliki tanggung jawab moral terhadap risiko dan masa depan koperasi. Kepercayaan ini menciptakan efisiensi biaya transaksi karena mengurangi kebutuhan akan pengawasan ketat yang biasanya mendominasi struktur organisasi tradisional.

Kepercayaan yang mendalam ini secara otomatis menggantikan logika *agency theory* tradisional yang biasanya memerlukan biaya pengawasan tinggi dan kontrak formal yang kaku untuk menjamin kinerja. Sebagaimana ditegaskan oleh Arfah (2025), penguatan tata kelola koperasi harus berlandaskan *participatory approach* untuk mengatasi tantangan *accountability* di tingkat lokal. Secara konkret, pendekatan ini diimplementasikan melalui forum dialog terbuka dan mekanisme audit sosial, di mana anggota diberi ruang untuk menilai kinerja pengurus secara berkala. Dampaknya, inovasi tidak lagi menjadi beban eksklusif manajemen yang sering kali memiliki kapasitas terbatas, melainkan menjadi tanggung jawab kolektif. Misalnya, ketika koperasi menghadapi persaingan dari *platform digital*, kepercayaan ini menjaga loyalitas anggota karena mereka merasa dihargai secara manusiawi, bukan sekadar diposisikan sebagai angka dalam transaksi.

Selanjutnya, penguatan partisipasi berbasis sosial ini memerlukan intervensi pelatihan yang terencana guna menyelaraskan visi antara pengurus dan anggota. Hal tersebut didukung oleh kajian Sebayang dkk. (2025) yang

menunjukkan bahwa penguatan tata kelola melalui *structured lecturing and basic institutional training* mampu meningkatkan pemahaman terhadap peran institusi secara signifikan. Secara operasional, pelatihan ini menjadi ruang pembentukan identitas kolektif, di mana anggota memahami bahwa setiap keterlibatan mereka memiliki dampak langsung terhadap daya saing koperasi. Dengan identitas yang kuat, koperasi tidak lagi digerakkan oleh instruksi *top-down* semata, melainkan oleh kesadaran kolektif yang tumbuh secara organik. Pada akhirnya, Koperasi Merah Putih dapat bertransformasi menjadi ekosistem nilai yang kokoh, di mana daya saingnya lahir dari ikatan sosial yang sulit ditiru oleh organisasi komersial lainnya.

3.2.2. Identifikasi mekanisme berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Mekanisme berbagi pengetahuan dalam ekosistem Koperasi Merah Putih diposisikan sebagai bentuk inovasi akar rumput yang jauh lebih lincah dan adaptif dalam merespons dinamika pasar dibandingkan model riset pasar konvensional. Hal ini menegaskan bahwa mekanisme tersebut bukan sekadar pertukaran data teknis, melainkan bentuk dukungan sosial yang mendalam. Sebagaimana dijelaskan oleh Nadeem dkk. (2020), dukungan sosial melibatkan pertukaran sumber daya seperti informasi dan dukungan emosional antar anggota komunitas, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas hubungan dan mendorong anggota untuk terlibat lebih aktif dalam *value co-creation*. Berbagi pertukaran sumber daya informasI di sini bukan sekadar aktivitas diskusi pasif, melainkan berfungsi sebagai *early warning system* yang bekerja secara *real-time* untuk mendeteksi perubahan kebutuhan anggota. Sebagai contoh operasional, lahirnya layanan jemput bola di Koperasi Merah Putih merupakan hasil dari akumulasi informasi akar rumput mengenai hambatan geografis dan keterbatasan waktu para pedagang kecil. Anggota dalam hal ini berperan sebagai *co-designer* layanan yang memberikan input kritis pada tahap konseptualisasi inovasi (Agrawal & Rahman, 2015). Fenomena ini mengukuhkan esensi anggota sebagai *co-producer* atau rekan inovator yang secara aktif ikut merancang solusi layanan. Temuan ini selaras dengan studi Zamzami dkk. (2025) yang menegaskan bahwa efektivitas kebijakan koperasi sangat bergantung pada prinsip *relevant to the needs of villages*, di mana konsistensi implementasinya sangat ditentukan oleh kualitas interaksi dan kedekatan informasi di level lokal.

Secara teknis, efektivitas berbagi pengetahuan ini diperkuat melalui penggunaan strategi kolaboratif yang menyentuh aspek edukasi dan adopsi teknologi tepat guna. Rahmawati dkk. (2025) menambahkan bahwa integrasi inovasi teknologi sederhana dan pendampingan terbukti mampu "increased community understanding of *cooperative* principles" secara signifikan. Dalam praktik di lapangan, penggunaan *platform* komunikasi *digital* seperti grup diskusi instan menjadi ruang bagi anggota untuk melaporkan kendala layanan secara langsung, yang kemudian direspon oleh pengurus sebagai basis perbaikan sistem. Pada sisi ini. Cova & Dalli (2009) menyatakan bahwa: "*Through technological platforms, customers can be involved in the co-creation process to produce experiences with economic, functional, and cultural benefits*". Kutipan ini menegaskan bahwa penggunaan *platform* teknologi di Koperasi Merah Putih bukan sekadar media komunikasi searah, melainkan sebuah ruang bagi anggota untuk terlibat dalam proses ko-kreasi nilai. Keterlibatan ini tidak hanya menghasilkan perbaikan operasional secara teknis, tetapi juga menciptakan pengalaman yang memberikan manfaat ekonomi sekaligus memperkuat budaya gotong royong antar anggota. Hal ini juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* adalah alat deteksi masalah yang jauh lebih akurat dan efisien biaya dibandingkan riset pasar formal yang seringkali kaku dan terlambat menangkap anomali di lapangan. Melalui mekanisme ini, koperasi tidak hanya mengumpulkan data, tetapi membangun kecerdasan kolektif (*collective intelligence*) yang membuat organisasi tetap relevan di tengah gempuran kompetisi.

Keberlanjutan mekanisme ini sangat bergantung pada kapasitas pendamping atau fasilitator dalam mengelola aliran informasi tersebut menjadi kebijakan operasional. Latief (2025) mengingatkan bahwa tantangan utama dalam memperkuat tata kelola adalah kapasitas manajerial; tanpa kemampuan mengolah masukan anggota menjadi prosedur keuangan

atau operasional yang baku, informasi tersebut hanya akan menjadi kebisingan tanpa dampak. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan di Koperasi Merah Putih harus didukung oleh penguatan tata kelola keuangan yang transparan agar setiap inovasi yang diusulkan anggota memiliki dasar kelayakan bisnis yang kuat. Dengan demikian, *knowledge sharing* bertransformasi dari sekadar pertukaran kata menjadi strategi ofensif yang memastikan koperasi selalu selangkah lebih maju dalam memahami dan memenuhi ekspektasi anggotanya sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan.

3.2.3. Eksplorasi sistem insentif intrinsik

Analisis terhadap Koperasi Merah Putih membuktikan secara empiris bahwa loyalitas anggota yang kokoh tidak dapat dibangun semata-mata di atas insentif ekstrinsik seperti dividen atau Sisa Hasil Usaha (SHU). Dalam ekosistem ekonomi kerakyatan, rasa memiliki (*sense of belonging*) muncul sebagai insentif intrinsik yang jauh lebih efektif dalam mengikat komitmen jangka panjang anggota. Hal ini sejalan dengan temuan Ferraz dkk. (2018) yang mengidentifikasi bahwa tindakan nyata pengelola dalam melibatkan anggota secara berkala merupakan faktor determinan dalam penciptaan nilai. Secara spesifik, Ferraz dkk. (2018) menyatakan: "The *cooperative* periodically holds meetings with the *members* to explain the performance and challenges (plans and strategies)". Aksi kunci ini bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan proses validasi atas peran anggota sebagai pemilik. Ketika pengurus bersikap jujur mengenai tantangan dan rencana masa depan, anggota merasa dihargai secara kemanusiaan, yang pada gilirannya meningkatkan retensi mereka karena koperasi tidak lagi dipandang sebagai alat ekonomi semata, melainkan sebagai bagian dari identitas sosial mereka.

Secara operasional, insentif intrinsik ini berfungsi sebagai benteng pertahanan psikologis yang menjaga anggota tetap setia meskipun menghadapi godaan persaingan dari lembaga keuangan komersial atau *platform digital*. Namun, keberlanjutan dari motivasi intrinsik ini sangat bergantung pada kualitas tata kelola organisasi. Latief (2025) memberikan peringatan kritis bahwa fasilitator koperasi harus mampu meningkatkan kapasitas tata kelola, mengingat banyak pengelola yang masih "menghadapi tantangan dalam menerapkan pembukuan dan manajemen keuangan yang efektif". Tanpa tata kelola yang transparan dan akuntabel, rasa percaya anggota akan tergerus, yang secara otomatis melemahkan insentif intrinsik mereka. Kepercayaan anggota terhadap laporan keuangan adalah jangkar bagi rasa memiliki mereka; jika integritas data keuangan diragukan, maka identitas sosial yang telah dibangun akan runtuh dan loyalitas akan kembali ke pola transaksional yang rapuh.

Lebih lanjut, penguatan insentif intrinsik ini harus didukung oleh etika organisasi yang kuat dan partisipasi berbasis komunitas. Arfah (2025) menekankan bahwa "*organizational ethics*" dan akuntabilitas komunitas merupakan pilar utama yang menjaga keterikatan anggota. Dalam praktik di Koperasi Merah Putih, hal ini diwujudkan dengan memastikan bahwa setiap anggota merasa suaranya setara dalam proses pengambilan keputusan (audit sosial). Strategi ini memastikan bahwa keuntungan yang dirasakan anggota bukan hanya bersifat materiil, melainkan juga keuntungan emosional berupa kebanggaan kolektif. Dengan mengintegrasikan transparansi manajerial dan pengakuan kemanusiaan, Koperasi Merah Putih dapat mentransformasi diri dari sekadar entitas bisnis menjadi ekosistem nilai yang tangguh, di mana loyalitas lahir dari kesadaran untuk tumbuh bersama, bukan sekadar mengejar bagi hasil jangka pendek.

Fenomena ikatan emosional ini sejalan dengan temuan Solakis dkk., (2022) yang menyatakan bahwa: "*Customers tend to build emotional bonds with product offerings when they become part of the product development process*". Dalam konteks Koperasi Merah Putih, kutipan tersebut mengonfirmasi bahwa ketika anggota dilibatkan secara aktif baik dalam merancang unit layanan baru maupun memberikan masukan strategis mereka tidak lagi memandang koperasi sekadar sebagai penyedia jasa finansial. Keterlibatan ini menciptakan jangkar emosional yang mentransformasi persepsi anggota menjadi bagian dari pemilik, sehingga muncul rasa tanggung jawab kolektif terhadap setiap produk dan kebijakan yang dihasilkan. Dengan mengintegrasikan transparansi manajerial serta

pengakuan atas martabat kemanusiaan, Koperasi Merah Putih berhasil mereposisi dirinya dari entitas bisnis transaksional menjadi sebuah ekosistem nilai yang tangguh. Pada akhirnya, loyalitas anggota tidak lagi bersifat rapuh karena motif ekonomi jangka pendek, melainkan lahir dari kesadaran organik untuk tumbuh dan berkembang bersama.

4. SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan daya saing Koperasi Merah Putih sangat bergantung pada transformasi fundamental peran anggota dari nasabah pasif menjadi *co-creator* nilai yang strategis. Sintesis temuan menunjukkan bahwa meskipun secara kuantitatif terdapat pertumbuhan jumlah koperasi yang signifikan di Kabupaten Tangerang, efektivitas penciptaan nilai bersama (*value co-creation*) masih terhambat oleh pola relasi transaksional yang kaku dan manajemen yang bersifat birokratis. Kontribusi utama penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi koperasi dalam menghadapi disrupsi ekonomi kolaboratif tidak lagi ditentukan oleh akumulasi modal finansial semata, melainkan oleh kualitas partisipasi mental dan emosional anggota. Melalui lensa *Service-Dominant Logic* (S-DL), penelitian ini membuktikan bahwa kepercayaan (trust), mekanisme berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan insentif intrinsik berupa rasa memiliki (*sense of belonging*) merupakan pilar utama yang membentuk ekosistem nilai yang tangguh dan sulit direplikasi oleh entitas bisnis komersial.

Signifikansi teoretis dari studi ini terletak pada reposisi partisipasi anggota bukan sekadar sebagai instrumen kontrol manajerial, melainkan sebagai sumber daya inovasi akar rumput yang lincah dan adaptif. Secara praktis, penelitian ini memberikan arah bagi pengelola Koperasi Merah Putih untuk segera mengalihkan fokus dari strategi *provider-driven* menuju pendekatan *co-creation-driven* dengan memperkuat transparansi informasi dan tata kelola yang inklusif. Tanpa adanya pengakuan terhadap anggota sebagai *co-producer* layanan, koperasi berisiko kehilangan legitimasi sosial dan relevansi kompetitifnya di tengah masyarakat yang kian dinamis.

Meskipun penelitian ini telah membedah dinamika kolaborasi di tingkat lokal, terdapat keterbatasan terkait cakupan geografis dan fokus pada satu model koperasi. Oleh karena itu, arah penelitian di masa depan disarankan untuk memperluas lokus penelitian pada berbagai skala koperasi dengan karakteristik anggota yang lebih heterogen. Eksplorasi lebih lanjut mengenai integrasi teknologi *digital* yang lebih canggih, seperti pemanfaatan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dalam memfasilitasi *value co-creation* skala besar, akan menjadi kontribusi berharga bagi literatur manajemen koperasi modern. Studi mendatang juga dapat menguji secara kuantitatif hubungan antara variabel insentif intrinsik terhadap kinerja keuangan koperasi guna memperkuat landasan empiris yang telah diletakkan dalam penelitian kualitatif ini.

5. DAFTAR PUSTAKA

Afandi, A.H., Fahruddin, I. and Widodo, M.H. (2025) 'Koperasi Desa Merah Putih sebagai strategi kebangkitan ekonomi lokal berbasis partisipasi masyarakat: Analisis modal sosial Pierre Bourdieu', Jurnal Ilmu Pemerintahan Majapahit Policy, 6(1), pp. 1–8. Available at: https://ejurnal.unim.ac.id/index.php/majapahit-policy/article/view/4594.

Agrawal, A.K. and Rahman, Z. (2015) 'Roles and resource contributions of customers in value co-creation', International Strategic Management Review, 3(1–2), pp. 144–160. Available at: https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001.

Arfah, A. (2025) 'Strengthening cooperative governance and organizational ethics through community-based participation', Aksi Kita: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 1(4), pp. 823–828. Available at: https://doi.org/10.63822/ctj32518.

Balk, A. (2024) 'Cooperative opportunities for strengthening SMEs in dealing with online platforms', Journal of Co-operative Organization and Management, 12(1), article 100245. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100245.

Cova, B. and Dalli, D. (2009) 'Working consumers: The next step in marketing theory?', Marketing Theory, 9(3), pp. 315–

339. Available at: https://doi.org/10.1177/1470593109338144.

Ferraz, L.Z.T., Rezende, A.J., de Lima, J.P.R. and Todeva, E. (2018) 'Perception of value co-creation actions in agricultural cooperatives', BAR – Brazilian Administration Review, 15(3), article e180005. Available at: https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018180005.

Frow, P. and Payne, A. (2011) 'A stakeholder perspective of the value proposition concept', European Journal of Marketing, 45(1), pp. 223–240. Available at: https://doi.org/10.1108/03090561111095676.

Grönroos, C. and Voima, P. (2013) 'Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation', Journal of the Academy of Marketing Science, 41(2), pp. 133–150. Available at: https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3.

Hamidi, F., Gharneh, N.S. and Khajeheian, D. (2020) 'A conceptual framework for value co-creation in service enterprises (case of tourism agencies)', Sustainability, 12(1), article 213. Available at: https://doi.org/10.3390/su12010213.

Latief, N.F. (2025) 'Enhancing the capacity of Merah Putih Cooperative facilitators in the context of strengthening financial governance', Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan, 4(2), pp. 10699–10705. Available at: https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.3689.

Nadeem, W., Juntunen, M., Shirazi, F. and Hajli, N. (2020) 'Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality', Technological Forecasting and Social Change, 151, article 119786. Available at: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119786.

Perna, A., O'Toole, T., Baraldi, E. and Gregori, G.L. (2021) 'The value co-creation journey: A longitudinal process unfolding in a network through collaboration', Journal of Business & Industrial Marketing, 37(8), pp. 1673–1687. Available at: https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0439.

Pratama, A.I. and Guswandi, G. (2025) 'Sustainable management model for Merah Putih Cooperative: Feasibility study and inclusive marketing strategy to achieve village economic resilience in Bengkalis Regency', in Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology. Springer Nature, pp. 1–16. Available at: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-938-4_59.

Rahmawati, T., Nurfatimah, S.N. and Indrawan, R. (2025) 'Collaborative strategy for building sustainable economic independence in Gandasoli Village through the establishment of the Merah Putih Village Cooperative', Jurnal Sentra Pengabdian, 1(2), pp. 59–72. Available at: https://doi.org/10.33867/JSP.676.

Ramaswamy, V. and Ozcan, K. (2018) 'What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation', Journal of Business Research, 84, pp. 196–205. Available at: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027.

Sebayang, S.A.M., Maisyarah, R., Faried, A.I. and Lubis, A.N. (2025) 'Strengthening governance of Merah Putih Village/Urban Cooperatives (KDKMP) through structured lecturing and basic institutional training', CESSMUDS, 1(1), pp. 433–440. Available at: https://doi.org/10.64803/cessmuds.v1.83.

Solakis, K., Peña-Vinces, J. and Lopez-Bonilla, J.M. (2022) 'Value co-creation and perceived value: A customer perspective in the hospitality context', European Research on Management and Business Economics, 28(1), article 100175. Available at: https://doi.org/10.1016/j.ermbe.2021.100175.

Tuan, N.M. and Doan, D.T. (2025) 'Customer value co-creation practices for community well-being in e-commerce platform: An

information-based perspective', Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11, article 100488. Available at: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100488.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2016) 'Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic', Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), pp. 5–23. Available at: https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3.

Zamzami, Jasmadi and Usman (2025) 'Integration of co-operative education into the Merah Putih Co-operative policy to achieve the welfare of rural communities', Journal Ikhtibar Nusantara, 3(2), pp. 119–132. Available at: https://doi.org/10.62901/j-ikhsan.v4i2.381.