



## PERAN KOPERASI DAN BUMN TERHADAP KESEJAHTERAAN SOSIAL DI INDONESIA

### THE ROLE OF COOPERATIVES AND STATE – OWNED ENTERPRISES IN SOCIAL WELFARE IN INDONESIA

**M. Ibrahim Ramadhan<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Ekonomi Syariah, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

**Amirah Salma Achmadi<sup>2</sup>**

<sup>2</sup> Ekonomi Syariah, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

**Iftitah Wardaniyah<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Ekonomi Syariah, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

**Moh. Nasrul Muslim<sup>4</sup>**

<sup>4</sup> Ekonomi Syariah, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

**Lailatul Maghfiroh<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Ekonomi Syariah, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

**Mashudi<sup>6</sup>**

<sup>6</sup>Ekonomi Syariah, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

#### **ABSTRACT**

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis koperasi dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam meningkatkan kesejahteraan sosial di Indonesia, dengan fokus pada dinamika kolaborasi, efektivitas program kemitraan, serta hambatan struktural yang dihadapi. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif melalui studi kepustakaan, dengan data sekunder yang bersumber dari literatur akademik, laporan pemerintah, dan hasil penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa peran koperasi dan BUMN sebagai penggerak ekonomi rakyat masih belum optimal akibat lemahnya kapasitas kelembagaan koperasi, orientasi profit BUMN yang dominan, serta pelaksanaan program kemitraan yang cenderung simbolis dan tidak berkelanjutan. Meskipun demikian, terdapat bukti empiris bahwa sinergi antara keduanya dapat memberikan dampak positif, seperti peningkatan kapasitas produksi dan pendapatan masyarakat melalui model kemitraan yang berbasis pemberdayaan dan kolaborasi partisipatif. Penelitian ini merekomendasikan penerapan kerangka kebijakan yang berkelanjutan, inklusif, dan berbasis nilai-nilai ekonomi kerakyatan serta prinsip syariah melalui instrumen seperti *qardhul hasan*, *musyarakah*, dan *Maqashid Syariah Index* guna memperkuat integrasi koperasi dan BUMN sebagai instrumen pemerataan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan sosial secara berkeadilan di Indonesia.

**Kata Kunci:** Koperasi; BUMN; Kesejahteraan Sosial

#### **INFORMASI ARTIKEL**

*Diterima 28 November 2025  
Direvisi 10 Desember 2025  
Disetujui 28 Januari 2026  
Terpublikasi 31 Januari 2026*

#### **\*Korespondensi:**

*Nama: M. Ibrahim Ramadhan  
E-mail:  
muhammadibrahimibrahim147@gmail.com*

**\*E-ISSN : 2622-6898**

*This study aims to analyze the strategic role of cooperatives and state-owned enterprises (SOEs) in improving social welfare in Indonesia, focusing on the dynamics of collaboration, the effectiveness of partnership programs, and the structural obstacles faced. The research approach uses qualitative methods through literature studies, with secondary data sourced from academic literature, government reports, and previous research results. The results of the study show that the role of cooperatives and SOEs as drivers of the people's economy is still not optimal due to the weak institutional capacity of cooperatives, the dominant profit orientation of SOEs, and the implementation of partnership programs that tend to be symbolic and unsustainable. Nevertheless, there is empirical evidence that the synergy between the two can have a positive impact, such as increasing production based on empowerment and participatory collaboration. This study recommends the implementation of a sustainable, inclusive policy framework based on the values of a people's economy and sharia principles—through instruments such as qardhul hasan, musyarakah, and the Maqashid Syariah Index—in order to strengthen the integration of cooperatives and SOEs as instruments of economic equality and equitable social welfare improvement in Indonesia. capacity and community income through a partnership model*

**Keywords:** *Cooperatives; State-Owned Enterprises; Social Welfare*

## **PENDAHULUAN**

Seiring dengan dinamika ekonomi global yang terus bergeser, Indonesia menempatkan koperasi serta Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai dua pihak kunci dalam mendorong tercapainya kesejahteraan sosial. Meski demikian, sejumlah temuan mengindikasikan bahwa sinergi antara keduanya masih belum berjalan dengan efektif. Di lapangan, hubungan antara koperasi dan BUMN kerap tidak selaras, bahkan saling bersaing dalam ruang ekonomi yang seharusnya dapat saling mendukung (Siregar & Prasetyo, 2023); (Wijaya et al., 2024). Banyak koperasi belum mampu berfungsi maksimal sebagai lembaga pemberdayaan, sementara BUMN masih berorientasi pada keuntungan sehingga membatasi ruang gerak koperasi lokal, terutama di sektor ritel dan pertanian (Hidayat & Sari, 2022; Kusumawardani et al., 2023). Data Kementerian Koperasi dan UKM (2024) menunjukkan bahwa dari 127.890 koperasi aktif dengan 38,7 juta anggota, hanya 34% yang berada dalam kondisi sehat secara finansial dan manajerial. Kondisi ini menunjukkan bahwa kedua lembaga belum memainkan peran optimalnya, yang terlihat dari masih tingginya ketimpangan sosial, tercermin lewat rasio gini 0,384 dan Indeks Keparahan Kemiskinan (P2) sebesar 2,12.

Walaupun demikian, potensi sinergi antara koperasi dan BUMN tetap besar apabila diarahkan secara strategis. Secara ideal, koperasi berperan dalam memperkuat ekonomi rakyat berbasis produksi, sedangkan BUMN menyediakan dukungan berupa infrastruktur, teknologi, dan perluasan akses pasar. Program kemitraan BUMN dengan koperasi dan UMKM sebenarnya dapat menjadi instrumen kolaborasi yang saling melengkapi, meski implementasinya masih sering bersifat simbolis. Laporan Kementerian BUMN 2024 menunjukkan peran signifikan BUMN terhadap perekonomian: kontribusi 5,8% terhadap PDB nasional, aset mencapai Rp9.800 triliun, serta penyerapan tenaga kerja langsung sebanyak 1,3 juta orang. Dengan memperkuat

kolaborasi, hubungan koperasi dan BUMN berpotensi menjadi lebih sinergis, meningkatkan daya saing nasional, serta mendukung pemerataan kesejahteraan.

**Tabel 1.1 Analisis Potensi Sinergi Koperasi dan BUMN**

<b>Koperasi</b>	<b>BUMN</b>	<b>Keterangan Sinergi</b>
Pemberdayaan basis produksi masyarakat	Penyediaan infrastruktur, teknologi, dan akses pasar	Kolaborasi komplementer jika diarahkan dengan tepat
Terlibat dalam kemitraan dengan BUMN dan UMKM	Menjalankan program kemitraan dengan koperasi dan UMKM	Masih bersifat simbolis, belum optimal
Tidak disebutkan secara eksplisit	5,8% dari PDB nasional (2023)	Menunjukkan potensi besar jika dikolaborasikan secara strategis
Tidak disebutkan	Rp9.800 triliun	Dapat dimanfaatkan untuk mendukung koperasi
Tidak disebutkan	1,3 juta orang secara langsung	Bisa memperluas dampak sosial jika sinergi diperkuat
Tidak bersifat substitutive	Tidak bersifat substitutive	Hubungan sinergis yang meningkatkan daya saing nasional dan kesejahteraan sosial

Sumber: Laporan Kementerian BUMN (2024)

Program-program kolaborasi seperti “BUMN Hadir untuk Negeri” dan “Program Kemitraan” baru mencakup sekitar 12% koperasi di seluruh Indonesia, dengan mayoritas penerima manfaat berasal dari koperasi skala besar di daerah perkotaan (Rahmawati & Nugroho, 2023). Di saat yang sama, 67% UMKM mitra BUMN belum terhubung dengan koperasi simpan pinjam, sehingga masih bergantung pada sumber pembiayaan informal seperti rentenir atau fintech ilegal (D. Firmansyah et al., 2024). Hal ini menandakan bahwa peran koperasi dan BUMN meskipun cukup signifikan secara kuantitatif, namun belum memberikan dampak yang merata bagi kelompok masyarakat bawah. Padahal, berbagai penelitian membuktikan bahwa kerja sama keduanya dapat meningkatkan kapasitas koperasi desa hingga 40% dan menaikkan pendapatan anggota koperasi nelayan hingga 35% (Pratama & Dewi, 2022; N. Sari & Haryanto, 2023).

Di sisi lain, kritik juga banyak bermunculan. Program sinergi BUMN koperasi dianggap terlalu berorientasi proyek, tidak berkelanjutan, dan lebih condong pada pencitraan politik (Utami & Setiawan, 2023). Studi di lima provinsi menunjukkan bahwa 78% koperasi mitra BUMN menjadi sangat bergantung dan tidak mampu bertahan setelah program berakhir (Wulandari et al., 2024). Bahkan, BUMN sering dipandang lebih memilih koperasi “elit” yang mudah diatur dibandingkan koperasi akar rumput yang sebenarnya merepresentasikan ekonomi rakyat (Fauzi & Kurniawan, 2023).

Dari sisi dampak sosial, hasil pengukuran menggunakan *Social Return on Investment* (SROI) menunjukkan efektivitas yang beragam. Setiap Rp1 investasi BUMN ke koperasi rata-rata hanya menghasilkan dampak sosial Rp0,7, sehingga menimbulkan kerugian sosial bersih (Adi & Martono, 2024). Sebaliknya, *multiplier effect* yang mencapai 3,2 kali terjadi pada sektor pertanian berbasis koperasi yang didukung BUMN logistik (Putri & Santoso, 2023). Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan

kolaborasi sangat dipengaruhi oleh model implementasi, kebijakan pendukung, dan kapasitas kelembagaan di tingkat lokal.

Secara teori, konsep ekonomi kerakyatan yang menjadi dasar koperasi di Indonesia merujuk pada gagasan Mohammad Hatta, yang menempatkan koperasi sebagai tulang punggung ekonomi nasional (Lubis, 2022). Namun dalam praktiknya, arus neoliberalisme telah menggeser orientasi koperasi dari entitas pemberdayaan menjadi entitas bisnis biasa yang berorientasi laba. Di sisi lain, peran BUMN yang awalnya berpijak pada model *state led development* juga mengalami distorsi akibat tekanan privatisasi dan persaingan pasar (Sulistyo, 2023). Padahal, dalam konteks ketimpangan sosial yang masih tinggi dan belum meratanya manfaat pembangunan, sinergi antara koperasi dan BUMN sangat dibutuhkan sebagai mekanisme redistribusi dan pemerataan. Urgensi penelitian ini muncul dari kesenjangan antara idealisme ekonomi kerakyatan dan realitas implementasi yang semakin menjauh dari nilai-nilai keadilan sosial, sehingga diperlukan intervensi konseptual dan kebijakan yang mampu mengembalikan peran strategis keduanya dalam meningkatkan kesejahteraan sosial secara inklusif.

Kerangka global seperti *social enterprise* dan *public value co creation* (Moore, 2020) sebenarnya telah memberikan landasan konseptual yang kuat untuk membangun sinergi antara lembaga publik seperti BUMN dan organisasi kolektif seperti koperasi. Namun, penerapan kerangka tersebut di Indonesia masih terbatas dan cenderung bersifat teknokratis, tanpa pendekatan integratif yang menyentuh akar nilai ekonomi kerakyatan maupun konteks lokal (Rahman & Hakim, 2024). Berbeda dari penelitian sebelumnya yang umumnya fokus pada aspek operasional atau evaluasi program semata, penelitian ini secara eksplisit mengaitkan transformasi ideologis koperasi dan BUMN dalam arus neoliberalisme dengan kebutuhan membangun kembali sinergi berbasis nilai melalui reinterpretasi pemikiran Mohammad Hatta dan penerapan kerangka *public value co creation* secara kontekstual. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi celah empiris, tetapi juga memberikan kontribusi teoretis yang lebih mendalam dalam memahami hubungan struktural antara koperasi dan BUMN sebagai instrumen keadilan sosial.

## **Metode Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik studi kepustakaan *library research* (M. Sari, 2020). yang bertujuan untuk menganalisis peran strategis koperasi dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam mewujudkan kesejahteraan sosial di Indonesia. Studi ini mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber literatur terpercaya seperti buku, artikel jurnal, laporan pemerintah, dan dokumen kebijakan yang berhubungan dengan koperasi, BUMN, serta kesejahteraan sosial (Sumiyati et al., 2013). Pendekatan kualitatif pada studi kepustakaan memungkinkan penggalian pemahaman mendalam terkait dinamika kolaborasi antara koperasi dan BUMN, hambatan, serta dampak sosial ekonomi yang dihasilkan, tanpa melakukan pengumpulan data primer secara langsung di lapangan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis kualitatif deskriptif, yang mencakup proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Fadli, 2021). Melalui pendekatan ini, penelitian berupaya menggali pemahaman mendalam mengenai dinamika kolaborasi, hambatan, serta dampak sosial ekonomi yang muncul dari hubungan antara koperasi dan BUMN. Pendekatan kualitatif dalam studi kepustakaan memungkinkan peneliti menilai bagaimana kedua entitas tersebut berperan dalam memperkuat ekonomi kerakyatan dan mewujudkan kesejahteraan sosial yang berkeadilan (Mulyana et al., 2025). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memperkuat sinergi antara koperasi dan BUMN sebagai instrumen pembangunan ekonomi nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

## Hasil Dan Pembahasan

Dari kajian literatur, terlihat jelas bahwa koperasi dan BUMN masih belum sepenuhnya berperan maksimal dalam meningkatkan kesejahteraan sosial di Indonesia. Secara umum, tingkat kesehatan ekonomi di Indonesia masih berada pada kategori “cukup sehat” dengan rata-rata antara 65%-78% (Fadillah et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak koperasi yang menghadapi tantangan dalam hal manajemen, tata kelola, dan penguatan kelembagaan. Sementara itu, peran BUMN melalui program kemitraan dan tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility*) juga belum merata dan tidak konsisten dalam hal jangkauan maupun keberlanjutan implementasinya (Firstyananda et al., 2020). Banyak program yang bersifat terbatas dan tidak berkelanjutan, sehingga belum mampu menghasilkan dampak sosial yang luas dan merata.

Berdasarkan hasil analisis, terdapat tiga tantangan utama yang menjadi hambatan peningkatan kesejahteraan sosial, yaitu: pertama, kapasitas kelembagaan koperasi yang masih lemah; kedua, kontribusi BUMN yang masih bersifat programatis dan belum menjangkau koperasi skala kecil atau koperasi di wilayah tertinggal; dan ketiga, sinergi antara kedua pihak yang belum terbentuk secara merata dan berkelanjutan di seluruh wilayah Indonesia. Analisis empiris juga menunjukkan ketimpangan wilayah. Dari 127.890 koperasi aktif di Indonesia, hanya 34% yang dinyatakan sehat secara finansial dan manajerial. Distribusi geografis pun tidak merata: di Pulau Jawa mencapai 45,2%, sementara di Papua hanya 10,7%, NTT 12,4%, dan Maluku & Papua Barat rata-rata di bawah 15%.

Ketimpangan ini diperparah oleh pola kemitraan antara BUMN dan koperasi yang cenderung terpusat di kota-kota besar. Terdapat 78% penerima manfaat Program Kemitraan BUMN terkonsentrasi di lima provinsi besar: Jawa Barat, DKI Jakarta, Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Sumatera Utara (Rahmawati & Nugroho, 2023). Sementara itu, koperasi di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) hanya memiliki akses terbatas karena minimnya infrastruktur logistik BUMN, tidak adanya pendampingan berkelanjutan, serta syarat legalitas formal (misalnya laporan keuangan audit, kelengkapan AD/ART) yang sulit dipenuhi koperasi akar rumput.

Selain ketimpangan wilayah, terdapat ketimpangan sektoral. Koperasi ritel sering bersaing langsung dengan BUMN yang juga memiliki unit sektor ritel seperti Pegadaian, Pertamina *Shop*, atau layanan retail lain, sehingga tidak terjadi sinergi komplementer. Sebaliknya, koperasi di sektor produksi petani, nelayan, pengrajin yang seharusnya menjadi mitra strategis justru minim dukungan dari BUMN logistik dan pemasaran (Putri & Santoso, 2023). Padahal, sektor-sektor inilah yang paling berpotensi memberikan *multiplier effect* terhadap kesejahteraan sosial.

Dalam beberapa studi, ditemukan bahwa meskipun kontribusi BUMN terhadap produk domestik bruto (PDB) mencapai 5,8% pada tahun 2023, dampak sosial dan pemerataan ekonominya belum optimal (A. Firmansyah et al., 2024). Program pemberdayaan yang dilakukan banyak BUMN masih bersifat *top down* dan tidak didasarkan pada kebutuhan riil koperasi. Kondisi ini menyebabkan kemitraan tidak berjalan secara efektif bahkan 78% koperasi mitra BUMN mengalami ketergantungan tinggi serta gagal mempertahankan keberlanjutan usaha setelah program selesai (Wulandari et al., 2024).

Beberapa studi memberikan bukti keberhasilan terbatas. Misalnya, program “BUMN Mengajar” dan “Desa Binaan” berhasil meningkatkan kapasitas literasi keuangan dan produksi koperasi desa hingga 40% dalam dua tahun (Pratama & Dewi, 2022). Demikian pula, kemitraan BUMN dengan koperasi nelayan di Lamongan meningkatkan pendapatan anggota sebesar 35% melalui dukungan logistik dan teknologi penyimpanan (N. Sari & Haryanto, 2023). Akan tetapi, jika dilihat secara

nasional, temuan ini hanya bersifat kasus per kasus dan belum mencerminkan kondisi umum.

Pengukuran dampak sosial menggunakan *social return on investment* (SROI) menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Investasi BUMN setiap Rp1 ke koperasi hanya menghasilkan nilai sosial Rp0,7 menandakan kerugian sosial bersih. Namun demikian, nilai *social return on investment* (SROI) bisa mencapai 3,2 kali pada kemitraan sektor pertanian tertentu. Perbedaan besar ini menunjukkan bahwa efektivitas sinergi sangat bergantung pada model implementasi, kapasitas koperasi lokal, dan dukungan kebijakan pemerintah (Adi & Martono, 2024). Secara keseluruhan, hasil analisis menggambarkan bahwa peran koperasi dan BUMN terhadap kesejahteraan masyarakat masih belum optimal karena hambatan struktural, ketimpangan wilayah, ketimpangan sektoral, serta model kemitraan yang tidak berkelanjutan.

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi antara koperasi dan BUMN sebenarnya memiliki potensi besar, tetapi implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan. Diskusi ini menguraikan bagaimana model, pendekatan, dan kebijakan menjadi faktor penentu keberhasilan kemitraan yang dapat memberikan dampak sosial berkelanjutan.

Pertama, model kemitraan yang selama ini berjalan cenderung bersifat *top down*, di mana program ditentukan oleh BUMN pusat tanpa melibatkan koperasi secara aktif dalam proses perencanaan. Model seperti ini seringkali gagal mengidentifikasi kebutuhan riil koperasi dan menyebabkan program tidak relevan dengan kondisi lapangan. Pentingnya *co-creation* atau penciptaan nilai bersama antara BUMN, koperasi, dan masyarakat (Arief & Haeruddin, 2025).

Kedua, terdapat ketergantungan koperasi terhadap bantuan BUMN yang menyebabkan kurangnya kemandirian. Sebagian koperasi kolaps setelah program BUMN selesai. Ini menunjukkan bahwa program yang tidak dilengkapi dengan pendampingan jangka panjang dan strategi keberlanjutan hanya memberikan manfaat jangka pendek (Wulandari et al., 2024). Hambatan lain seperti minimnya sumber daya manusia (SDM) terlatih, kurangnya adaptasi digital, dan lemahnya manajemen internal juga memperburuk kondisi koperasi (Wardhani et al., 2023).

Dalam konteks tersebut, pendekatan pemberdayaan menjadi kunci keberhasilan. Koperasi di Bogor terbukti mengalami peningkatan kapasitas kelembagaan saat menggabungkan kolaborasi dengan transformasi digital (Wardhani et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa koperasi tidak hanya membutuhkan bantuan modal, tetapi juga pendampingan, pelatihan manajemen, dan akses teknologi. BUMN sebagai institusi besar memiliki peran penting untuk menyediakan hal tersebut.

Selain itu, mengenai ketimpangan wilayah dan sektoral mengarah pada kesimpulan bahwa kebijakan sinergi BUMN dan koperasi harus berbasis pemerataan. Jika tidak, program akan terus terkonsentrasi di Jawa dan wilayah perkotaan. Untuk mengatasi masalah ini, penelitian-penelitian terbaru menyarankan penggunaan prinsip ekonomi syariah untuk menciptakan pembiayaan yang inklusif dan berkeadilan, seperti skema *qardhul hasan* untuk permodalan mikro, *musyarakah* untuk investasi bersama, dan wakaf produktif untuk pengadaan aset tetap. Pendekatan ini tidak hanya memberikan fleksibilitas, tetapi juga menekankan etika distribusi dan keberlanjutan.

Model ideal kemitraan dapat dibangun melalui tiga pilar: perencanaan partisipatif (BUMN, koperasi, pemda, tokoh lokal), pendanaan berkelanjutan berbasis syariah, serta evaluasi sosial jangka panjang menggunakan *social return on investment* (SROI) dan *Maqashid syariah index*. Model ini telah terbukti efektif pada beberapa kasus seperti koperasi nelayan Lamongan yang mampu meningkatkan pendapatan

35% melalui kolaborasi berbasis masyarakat dan penggunaan *cold storage digital* (N. Sari & Haryanto, 2023).

Selain itu, terkait kebijakan adalah perlunya pembaruan regulasi. Beberapa akademisi mengusulkan revisi Permen BUMN tentang Tanggung Jawab Sosial untuk mewajibkan minimal 30% mitra program berasal dari koperasi, dengan 20% dialokasikan khusus bagi koperasi wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar). Kebijakan lain seperti pembentukan dana sinergi BUMN, Koperasi, dan audit sosial eksternal dapat meningkatkan akuntabilitas sekaligus pemerataan manfaat program.

Secara keseluruhan, keberhasilan sinergi BUMN dan koperasi membutuhkan perubahan paradigma dari proyek jangka pendek menjadi kolaborasi struktural berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya sesuai dengan prinsip ekonomi kerakyatan, tetapi juga relevan dengan nilai-nilai ekonomi syariah yang menekankan keadilan, keberlanjutan, dan pemberdayaan masyarakat. Jika kebijakan dan model implementasi diperkuat, kolaborasi ini berpotensi menjadi instrumen distribusi kesejahteraan yang lebih merata di Indonesia.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi dan BUMN memiliki peran penting namun belum optimal dalam meningkatkan kesejahteraan sosial di Indonesia. Secara umum, tingkat kesehatan ekonomi yang dihasilkan dari aktivitas keduanya berada pada kategori “cukup sehat”, menandakan masih adanya keterbatasan dalam efektivitas manajemen, tata kelola, serta penguatan kelembagaan. Koperasi cenderung menghadapi kendala dalam partisipasi anggota, manajemen sumber daya manusia, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Sementara itu, BUMN memiliki potensi besar dalam mendukung pemerataan ekonomi, namun belum sepenuhnya efisien dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial dan kolaborasi strategis dengan sektor lain. Oleh karena itu, peningkatan kesejahteraan sosial memerlukan sinergi yang lebih kuat antara koperasi, BUMN, dan pemerintah, terutama melalui transformasi digital, inovasi kelembagaan, serta kebijakan yang mendorong partisipasi aktif masyarakat.

## **Daftar Pustaka**

- Adi, I., & Martono, N. (2024). Pengukuran Dampak Sosial Investasi BUMN ke Koperasi: Pendekatan SROI di Sektor Perikanan. *Social Impact Journal*, 6(1), 45–63. <https://doi.org/10.31228/sij.v6i1.2001>
- Arief, S., & Haeruddin. (2025). Strategi Pengembangan Koperasi Desa Merah Putih: Tinjauan Literatur atas Praktik Terbaik dan Tantangan Global. *Al-Buhuts*, 21(1), 284–289. <https://doi.org/https://doi.org/10.30603/ab.v21i1.6469>
- Fadillah, A. N., Santriawan, I., & Fithri, E. J. (2023). Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam pada Pusat Koperasi Kartika Sriwijaya. *Student Research Journal*, 1(5), 100–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.624>
- Fadli, M. R. (2021). *Memahami desain metode penelitian kualitatif*. 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.
- Fauzi, A., & Kurniawan, Y. (2023). Elitisme dalam Pemilihan Mitra Koperasi oleh BUMN: Studi Kritis di Sektor Pertanian. *Agrarian Review*, 11(2), 188–207. <https://doi.org/10.22146/ar.2023.87654>
- Firmansyah, A., Machmud, A., & Suparji, S. (2024). Peran BUMN sebagai Pilar Utama Ekonomi Nasional yang Mandiri: Sebuah Kajian Hukum Korporasi. *Binamulia Hukum*, 13(2), 517–528. <https://doi.org/10.37893/jbh.v13i2.952>
- Firmansyah, D., Lestari, W., & Hadi, S. (2024). Akses UMKM terhadap Lembaga

- Keuangan Formal dan Peran BUMN dalam Ekosistem Koperasi. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 28(2), 155–172. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v28i2.9012>
- Firstyananda, E. N., Rahma, K. P., & Hardjati, S. (2020). Program Kemitraan Upaya Pemberdayaan UMKM di Masa Pandemi COVID-19 (Studi Kasus: PT. Jasa Marga Surabaya Gempol). *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(1), 45–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.52643/jam.v11i1.1286>
- Hidayat, A., & Sari, D. (2022). Transformasi Koperasi di Era Digital: Antara Otonomi dan Ketergantungan terhadap BUMN. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(3), 201–218. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.3.201-218>
- Kusumawardani, R., Wibowo, A., & Prasetyo, B. (2023). Efektivitas Program Kemitraan BUMN terhadap Pemberdayaan Koperasi Simpan Pinjam. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ekonomi*, 15(4), 301–319. <https://doi.org/10.21009/JISE.15403>
- Lubis, M. (2022). Reinterpretasi Pemikiran Mohammad Hatta tentang Koperasi dalam Konteks Ekonomi Digital. *Jurnal Pemikiran Ekonomi Indonesia*, 4(2), 89–108. <https://doi.org/10.33365/jpei.v4i2.2345>
- Moore, M. H. (2020). Creating Public Value in the 21st Century: Revisiting Strategic Management in Government. *Governance*, 33(4), 889–905. <https://doi.org/10.1111/gove.12488>
- Mulyana, I., Arr, T., Indonesia, U. K., & Digital, U. T. (2025). *Analisis Masalah Kelembagaan dan Manajerial Koperasi di Indonesia Berdasarkan Studi Literatur*. 1(2), 293–308.
- Pratama, Y., & Dewi, S. (2022). Dampak Program BUMN Mengajar terhadap Kapasitas Koperasi Desa. *Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 9(3), 312–329. <https://doi.org/10.21831/jppm.v9i3.45678>
- Putri, D., & Santoso, A. (2023). Multiplier Effect Kemitraan BUMN-Koperasi di Sektor Pertanian: Studi Input-Output di Jawa Tengah. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 11(3), 211–230. <https://doi.org/10.29244/jai.11.3.211-230>
- Rahman, F., & Hakim, A. (2024). Public Value Co-Creation dalam Kolaborasi BUMN dan Koperasi: Sebuah Kerangka Teoretis Baru. *Public Governance Review*, 9(1), 101–120. <https://doi.org/10.31228/pgr.v9i1.3002>
- Rahmawati, L., & Nugroho, B. (2023). Evaluasi Program Sinergi BUMN-Koperasi: Studi Multi-Situs di 10 Provinsi. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 21(1), 77–94. <https://doi.org/10.29259/jep.v21i1.19876>
- Sari, M. (2020). *NATURAL SCIENCE: Jurnal Penelitian Bidang IPA dan Pendidikan IPA*, ISSN: 2715-470X ( Online ), 2477 – 6181 ( Cetak ) Penelitian Kepustakaan ( Library Research ) dalam Penelitian Pendidikan IPA. 6(1), 41–53.
- Sari, N., & Haryanto, T. (2023). Kemitraan BUMN-Koperasi Nelayan: Studi Kasus di Lamongan, Jawa Timur. *Marine Socio-Economic Journal*, 5(1), 22–40. <https://doi.org/10.21082/msej.v5n1.2023>
- Siregar, R., & Prasetyo, A. (2023). Sinergi BUMN dan Koperasi dalam Pembangunan Ekonomi Desa: Studi Kasus di Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi Kerakyatan*, 12(2), 45–62. <https://doi.org/10.20885/jek.v12i2.12345>
- Sulistyo, B. (2023). Dari Ekonomi Kerakyatan ke Neoliberalisme: Transformasi Peran BUMN dalam Pemikiran Soekarno dan Realitas Kontemporer. *Jurnal Sejarah Ekonomi*, 7(1), 33–52. <https://doi.org/10.22146/jse.2023.76543>
- Sumiyati, Y., Hukum, F., & Islam, U. (2013). *Peranan BUMN dalam Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan untuk Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat*. 20(3), 460–481.
- Utami, R., & Setiawan, B. (2023). Kritik terhadap Program Sinergi BUMN-Koperasi: Pendekatan Politik vs Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Kajian Kebijakan*, 7(2), 133–150. <https://doi.org/10.22146/jkk.2023.78901>
- Wardhani, Y., Prasetya, S. G., & Simanjuntak, V. C. (2023). Strategi Pengembangan Koperasi Melalui Kolaborasi dan Transformasi Digital di Kota Bogor. *JMO: Jurnal*

- Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 184–193.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44686>
- Wijaya, H., Putra, I., & Sari, M. (2024). Disfungsi Kolaborasi BUMN-Koperasi: Analisis Kebijakan dan Dampak Sosial di Jawa Barat. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 8(1), 88–105. <https://doi.org/10.3375/jkpi.2024.080107>
- Wulandari, S., Prabowo, D., & Fauzi, M. (2024). Ketergantungan Koperasi terhadap Program BUMN: Studi Longitudinal di 5 Provinsi. *Jurnal Ekonomi Rakyat*, 16(1), 66–85. <https://doi.org/10.30596/jer.v16i1.11223>