

Transformasi Tata Kelola Lembaga Ekonomi Pedesaan: Studi Kasus Dinamika Kelembagaan di Desa Bioa Sengok

(Transformation of Rural Economic Institution Governance: A Case Study of Institutional Dynamics in Bioa Sengok Village)

Abdul Aziz Zulkhikim¹ *

¹ Jurusan Administrasi Publik, Universitas Bengkulu, Kota Bengkulu 38371, Indonesia

¹ abdul.azizzulkhikim@unib.ac.id

* corresponding author

ARTICLE INFO

Article history

Received : June, 19 2026

Revised : June, 26 2026

Accepted : June, 30 2026

Kata kunci

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa);
Merah Putih Village Cooperative;
Modal sosial desa;
Tata kelola kolaboratif;
Transformasi kelembagaan di pedesaan;

Keywords

Village-Owned Enterprises (BUM Desa);
Merah Putih Village Cooperative;
Village social capital;
Collaborative governance;
Rural institutional transformation;



This is an open access article under the CC-BY-SA license. Copyright (c) 2026
Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi

ABSTRACT

Transformasi lembaga-lembaga ekonomi pedesaan di Indonesia semakin kompleks. Hal ini disebabkan oleh munculnya kebijakan Koperasi Desa Merah Putih, yang kini saling beririsan dengan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang sudah ada—yaitu entitas usaha otonom yang didirikan oleh desa untuk mengelola aset lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini membahas pertanyaan kunci: Bagaimana tata kelola lembaga ekonomi pedesaan berubah dalam konteks dinamika kelembagaan antara BUM Desa yang belum optimal dan program Koperasi Desa Merah Putih (koperasi yang diprakarsai pemerintah yang bertujuan untuk menyatukan dan memperkuat ekonomi desa)? Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus di Desa Bioa Sengok, Kabupaten Lebong. Data dikumpulkan melalui diskusi kelompok terfokus dengan pejabat desa, pelaku usaha lokal, asisten profesional, dan pemerintah daerah. Data kemudian dianalisis melalui pengkodean bertahap: terbuka, aksial, dan selektif. Temuan menunjukkan bahwa transformasi terjadi dalam empat fase—inisiasi, respons lokal, adaptasi, dan implementasi parsial. Setiap fase mencerminkan negosiasi antara kebijakan top-down dan kapasitas adaptasi lokal. Modal sosial yang kuat, yang didasarkan pada kepercayaan dan norma komunal, menjadi faktor pendukung utama. Sebaliknya, ketidakpastian regulasi, keterbatasan teknis sistem administrasi, konflik kewenangan, dan kurangnya koordinasi lintas sektor menjadi hambatan struktural yang signifikan. Penelitian ini memperkenalkan transformasi kelembagaan ganda (evolusi simultan dari dua lembaga ekonomi yang saling berinteraksi dalam ekosistem desa) untuk menggambarkan interaksi dinamis di antara entitas-entitas tersebut. Implikasi praktisnya menekankan perlunya sinkronisasi kelembagaan, transformasi partisipatif bertahap, pengembangan kapasitas multidimensi, serta penghargaan terhadap ekosistem kelembagaan lokal. Langkah-langkah ini akan membantu memastikan perekonomian pedesaan tetap berkelanjutan dan berakar pada konteks sosial-ekonomi lokalnya.

Abstract

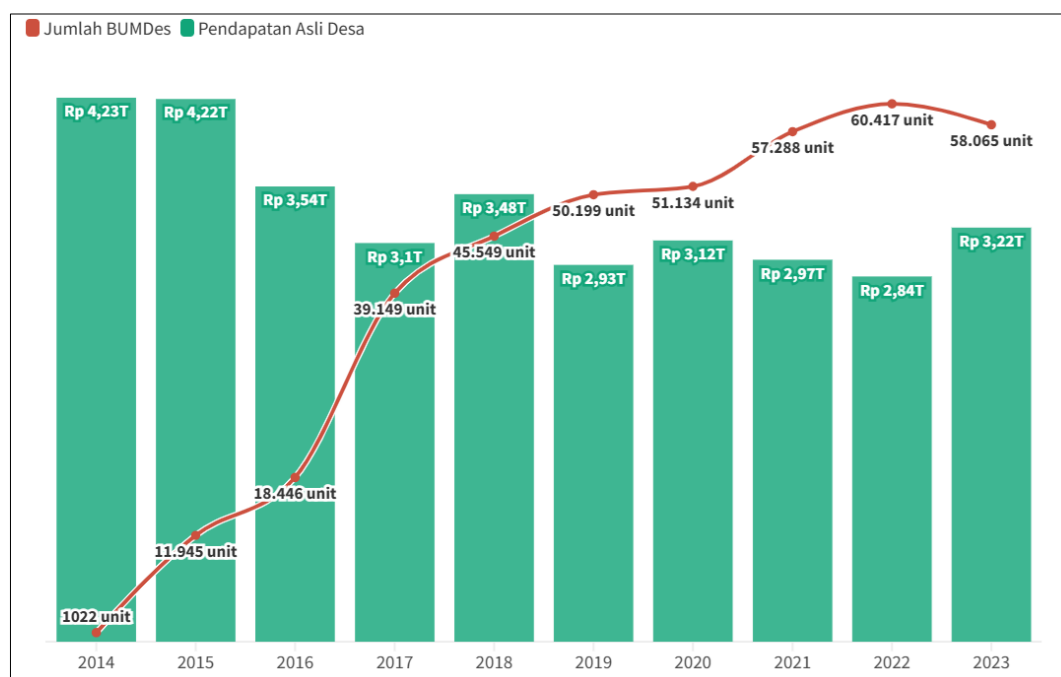
The transformation of rural economic institutions in Indonesia is becoming more complex. This is due to the emergence of the Merah Putih Village Cooperative policy, which now intersects with existing Village-Owned Enterprises (BUM Desa, autonomous business entities established by villages to manage local assets and improve community welfare). This study addresses a key question: How does the governance of rural economic institutions transform in the context of institutional dynamics between sub-optimal BUM Desa and the Merah Putih Village Cooperative programme (a government-initiated cooperative aiming to unify and strengthen village economies)? The research uses a qualitative approach and a case study in Bioa Sengok Village, Lebong District. Data was collected through focus group discussions with village officials, local business actors, professional assistants, and local government. The data was then analysed through gradual coding: open, axial, and selective. The findings reveal the transformation occurred in four phases—initiation, local response, adaptation, and partial implementation. Each phase reflects negotiations between top-down policies and local adaptive capacities. Strong social capital, based on trust and communal norms, was a key supporting factor. In contrast, regulatory uncertainty, technical limits of the administrative system, conflicts of authority, and a lack of cross-sectoral coordination were significant structural obstacles. This study introduces dual institutional transformation (the simultaneous evolution of two interacting economic institutions within a village ecosystem) to describe the dynamic interaction between these entities. The practical implications emphasise the need for institutional synchronisation, gradual participatory transformation, multidimensional capacity building, and appreciation of the local institutional ecosystem. These steps will help ensure the rural economy remains sustainable and rooted in its local socio-economic context.

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi pedesaan merupakan komponen vital dalam strategi pembangunan nasional Indonesia yang bertujuan menciptakan pemerataan kesejahteraan masyarakat. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, paradigma pembangunan pedesaan mengalami transformasi yang berarti, dengan menempatkan desa sebagai subyek pembangunan yang memiliki otonomi mengelola sumber daya dan mengembangkan perekonomian lokalnya. Implementasi dari Undang-Undang Desa tersebut mendorong terbentuknya berbagai kelembagaan ekonomi di tingkat desa, dengan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sebagai instrumen utama yang diharapkan menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi desa. Namun, dinamika politik nasional paska pergantian pemerintahan membawa inisiatif kebijakan baru berupa program Koperasi Desa Merah Putih yang diluncurkan sebagai instrumen tambahan untuk memperkuat ekosistem ekonomi desa, menimbulkan pertanyaan mengenai harmonisasi dan sinergi antar lembaga ekonomi desa yang telah eksis sebelumnya.

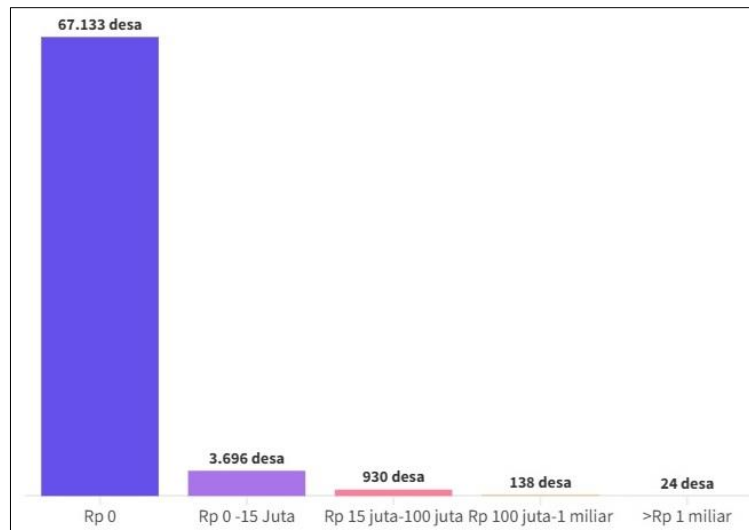
Fenomena transformasi kelembagaan ekonomi desa ini terlihat jelas di Desa Bioa Sengok yang memiliki potensi sumber daya alam yang melimpah, namun masih menghadapi tantangan dalam pengembangan ekonomi. Desa ini merepresentasikan kompleksitas membangun kelembagaan ekonomi berkelanjutan di mana BUM Desa yang telah dibentuk belum mampu mengoptimalkan potensi ekonomi desa karena kendala struktural dan operasional, terutama keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan tata kelola yang belum profesional. Inisiasi program Koperasi Desa Merah Putih menambah dimensi baru dalam lanskap kelembagaan ekonomi desa, berpotensi menciptakan tumpang tindih fungsi atau justru memberikan sinergi yang saling menguatkan.

Kondisi faktual menunjukkan implementasi BUM Desa di berbagai daerah belum mencapai kinerja optimal. Data Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal hingga akhir 2023 mengungkapkan sekitar 42 persen BUM Desa di Indonesia masih berada dalam kategori tidak aktif atau stagnan, termasuk BUM Desa di Desa Bioa Sengok.



Grafik 1. Data Pendapatan Asli Desa dan Jumlah BUM Desa
Sumber: Kompas.id (Wisanggeni et al., 2025)

Kondisi ini menciptakan dilema kelembagaan kompleks dimana terdapat tekanan mengadopsi kebijakan nasional Koperasi Desa Merah Putih, namun di sisi lain terdapat kebutuhan memperkuat BUM Desa yang telah ada sebagai instrumen ekonomi desa yang diamanatkan UU Desa.



Grafik 2. Data Jumlah Desa Per Besaran Bagi Hasil BUM Desa Tahun 2024
Sumber: kompas.id (Wisanggeni et al., 2025)

Kondisi normatif menghendaki terciptanya transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan yang mampu mengoptimalkan potensi ekonomi lokal melalui kelembagaan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan, dimana keberadaan *multiple* lembaga ekonomi desa dapat saling melengkapi dan memperkuat kapasitas ekonomi desa.

Transformasi lembaga ekonomi pedesaan di Indonesia telah menjadi fokus penelitian dalam dekade terakhir. (Alkadafi, 2014) Mengidentifikasi BUM Desa memiliki fungsi ganda sebagai lembaga sosial dan komersial yang memainkan peran strategis dalam memperkuat ekonomi pedesaan. Hal ini diperkuat melalui analisis (Saptana et al., 2013) yang menguraikan strategi percepatan transformasi kelembagaan melalui perluasan struktur organisasi, ekspansi tujuan, dan diverifikasi kegiatan ekonomi. (Ash-shidiqqi & Indrastuti, 2022) Menekankan pentingnya penguatan ketahanan dan kemandirian desa melalui optimalisasi peran BUM Desa yang mendapat momentum baru dari UU Desa, sementara (Rohman & Prantama, 2023) mengungkapkan bahwa kesuksesan BUM Desa sangat bergantung pada kemampuan mengoptimalkan potensi lokal, membangun kepercayaan komunitas, dan menetapkan peran serta norma yang jelas bagi seluruh pemangku kepentingan.

Studi empiris mengenai kinerja BUM Desa menunjukkan hasil beragam dan mengungkapkan berbagai tantangan implementasi. (Anggraeni, 2016) Mengungkapkan bahwa kehadiran BUM Desa di berbagai daerah belum sepenuhnya mampu meningkatkan kemandirian ekonomi desa karena kendala struktural, termasuk kapasitas pengelolaan terbatas dan lemahnya partisipasi masyarakat. (Faedlulloh, 2018) Dalam penelitiannya di Provinsi Lampung, peneliti menemukan banyak BUM Desa gagal berkembang akibat ketergantungan pada modal pemerintah dan ketidakmampuan mengembangkan model bisnis berdaya saing. (Prasetyo, 2016) Di Desa Pejambon, Bojonegoro, peran BUM Desa dalam pembangunan dan pemberdayaan masyarakat sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola dan tingkat partisipasi masyarakat, di mana BUM Desa yang berhasil adalah yang mampu melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan serta memiliki mekanisme akuntabilitas yang kuat.

Penelitian (Hanafie et al., 2022) menggarisbawahi bahwa meskipun BUM Desa memiliki potensi besar sebagai pilar ekonomi desa, keberhasilan transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan sangat bergantung pada dukungan penuh pemerintah desa, ketersediaan modal, kualitas sumber daya manusia dan kepemimpinan kuat untuk mengatasi berbagai hambatan operasional. Dalam konteks program Koperasi Desa Merah Putih, (Saputra et al., 2025) menyoroti perlunya transformasi koperasi menjadi entitas sesuai prinsip syariah, sementara (Hilda et al., 2025) mempertanyakan keabsahan pendirian koperasi melalui instruksi presiden yang berpotensi melampaui batas hukum administrasi dan melemahkan otonomi desa. (Herkules et al., 2025) Penelitiannya menyampaikan bagaimana upaya pelatihan pejabat desa dalam manajemen koperasi, serta menekankan pentingnya pengembangan kapasitas dan pembinaan yang berkelanjutan.

Berdasarkan tinjauan literatur, teridentifikasi kesenjangan pengetahuan yang berarti dalam penelitian transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan. Studi sebelumnya cenderung berfokus pada analisis kinerja BUM Desa atau koperasi desa secara terpisah tanpa perhatian memadai pada aspek transformasi kelembagaan dan interaksi antar lembaga ekonomi desa dalam konteks sosial-ekonomi lokal yang khas. Minimnya penelitian yang mengkaji dinamika kelembagaan dalam konteks hadimya *multiple* institusi ekonomi desa, khususnya interaksi antara BUM Desa yang telah eksis dengan inisiatif baru seperti Koperasi Desa Merah Putih, serta keterbatasan studi empiris yang menganalisis proses transformasi tata kelola sebagai fenomena dinamis dan kontekstual dengan mempertimbangkan faktor lokal yang spesifik.

Lebih dari sekadar persoalan struktural dan regulasi, dinamika institusi dan transformasi kelembagaan pedesaan tidak dapat dilepaskan dari peran modal sosial (*social capital*). Keberhasilan pengelolaan lembaga ekonomi desa sangat bertumpu pada kekuatan elemen-elemen modal sosial seperti tingkat kepercayaan antarwarga (*trust*), norma berbalas budi dan nilai kearifan lokal (*norm*), serta jejaring interaksi partisipatif masyarakat (*network*). Sebagaimana ditemukan oleh (Adawiyah, 2018), strategi pengembangan BUM Desa yang berlandaskan aspek modal sosial terbukti jauh lebih kokoh dalam menciptakan pemberdayaan dan kemandirian masyarakat. Hal ini dikonfirmasi oleh (Akbar et al., 2023) yang menegaskan bahwa optimalisasi modal sosial mampu merekatkan kerja sama dan mengurai benang kusut tantangan manajerial dalam institusi ekonomi pedesaan. Dalam konteks hadirnya inisiatif baru seperti Koperasi Desa Merah Putih secara bersamaan dengan BUM Desa, modal sosial menjadi instrumen esensial untuk mencegah benturan dan friksi kelembagaan, serta memastikan terciptanya kohesi sosial dan partisipasi komunal agar integrasi ekonomi berjalan sinergis (Turania et al., 2022).

Oleh karena itu, ekosistem ekonomi pedesaan tidak hanya terdiri dari BUM Desa dan Koperasi Desa Merah Putih, tetapi juga melibatkan berbagai sektor ekonomi lainnya seperti kelompok tani, usaha mikro kecil menengah (UMKM), dan lembaga keuangan mikro yang diikat oleh modal sosial masyarakat tersebut. Interaksi dan sinergi antarpelaku usaha ini menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan secara keseluruhan. Desa Bioa Sengok dalam konteks ini menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola dinamika kelembagaan ekonomi yang beragam, di mana BUM Desa yang telah dibentuk belum mencapai kinerja optimal, sementara terdapat tekanan untuk mengimplementasikan program Koperasi Desa Merah Putih sebagai bagian dari kebijakan nasional.

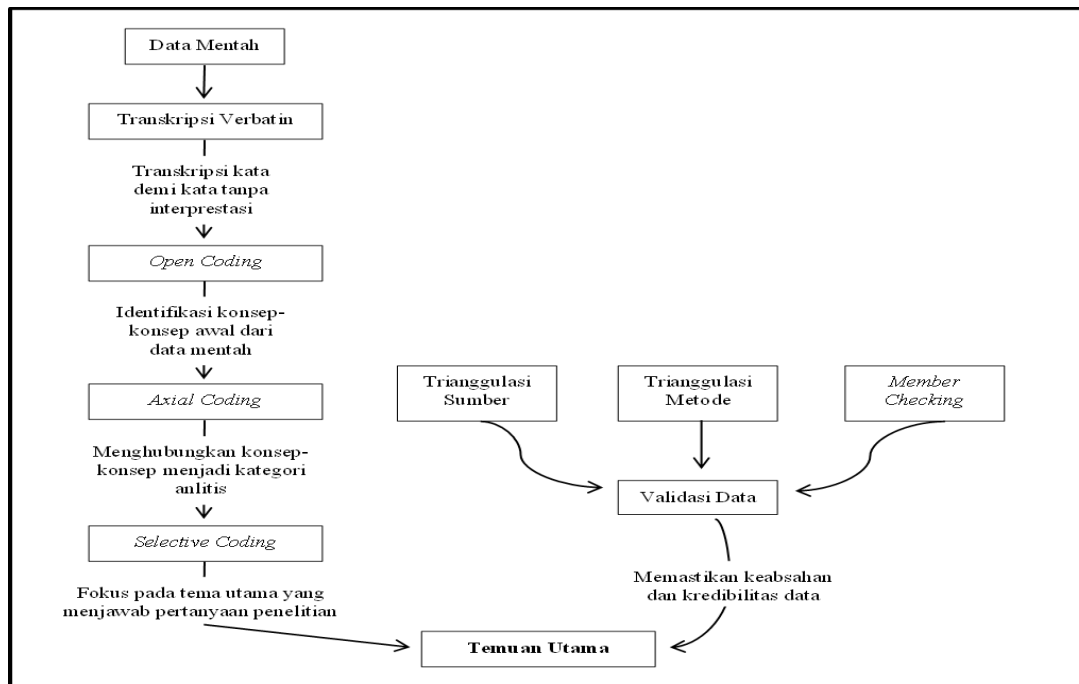
Berdasarkan kompleksitas permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan fundamental: bagaimana proses transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan berlangsung di Desa Bioa Sengok dalam konteks dinamika kelembagaan serta pemanfaatan modal sosial antara eksistensi BUM Desa yang belum optimal dan kesiapan implementasi program Koperasi Desa Merah Putih. Pertanyaan ini menjadi krusial untuk dipahami guna memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan model transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan yang adaptif dan berkelanjutan, di mana penelitian ini tidak hanya menghasilkan pengetahuan akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan model transformasi kelembagaan ekonomi desa yang dapat memastikan bahwa transformasi berlangsung secara terencana dan terarah untuk memberikan manfaat optimal bagi kesejahteraan masyarakat desa.

METODE

Penelitian ini berlokasi di Desa Bioa Sengok, Kecamatan Rimbo Pengadang, Kabupaten Lebong, dan dilaksanakan secara komprehensif selama kurang lebih empat bulan, yakni terhitung sejak tanggal 13 Juni 2025 sampai dengan 10 Oktober 2025. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan di Desa Bioa Sengok, yang dipilih karena memiliki BUM Desa yang sudah terbentuk tetapi belum optimal, di sisi lain sedang mempersiapkan implementasi Koperasi Desa Merah Putih, serta memiliki potensi sumber daya alam yang memadai.

Informan utama terdiri dari perangkat desa, anggota BPD, pelaku usaha lokal, Tenaga Pendamping Profesional, kader dan tokoh masyarakat, serta Kabid Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa. Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan

keterlibatan langsung dalam proses transformasi. Pengumpulan data lapangan selama periode penelitian tersebut dilaksanakan melalui proses *focus group discussion* (FGD) terstruktur untuk menggali persepsi bersama mengenai kondisi BUM Desa serta dinamika program Koperasi Desa Merah Putih.



Gambar 1. Flowchart Analisis Data

Analisis data mengikuti tahapan transkripsi *verbatim*, *coding* terbuka untuk menangkap konsep awal, *coding aksial* untuk merangkai hubungan antar konsep menjadi kategori analitis, dan *coding* selektif untuk memusatkan pada tema utama yang menjawab pertanyaan penelitian. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode serta *member checking* kepada informan.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

1. Konteks dan Latar Transformasi Kelembagaan

Transformasi lembaga ekonomi pedesaan di Indonesia berlangsung dalam konteks desentralisasi yang memberi kewenangan lebih besar kepada desa untuk mengelola sumber daya dan ekonomi lokal. Namun, transformasi tersebut tidak berjalan seragam, bergantung pada kapasitas kelembagaan dan konfigurasi sosial di tingkat lokal. Penelitian ini mengungkap kompleksitas proses transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan di Desa Bioa Sengok, Kabupaten Lebong, dalam konteks munculnya kebijakan Koperasi Desa Merah Putih yang bersinggungan dengan eksistensi Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang telah ada sebelumnya.

Sebelum kebijakan Koperasi Merah Putih hadir, desa telah memiliki BUM Desa yang berfungsi sebagai lembaga ekonomi lokal berbasis aset desa. Namun, sebagaimana temuan (Ash-shidiqqi & Indrastuti, 2022) tentang perlunya revitalisasi kelembagaan BUM Desa, lembaga ini belum optimal di Desa Bioa Sengok. Sementara itu, kebijakan koperasi baru yang bersifat *top-down* menuntut kesiapan administratif, regulatif, dan sosial yang belum sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah desa. Kondisi ini menciptakan ruang interaksi dan negosiasi kelembagaan antara entitas ekonomi yang telah mapan dan entitas baru yang diperkenalkan oleh kebijakan nasional.

Berdasarkan analisis data, hasil *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan berbagai aktor kunci, mulai dari akademisi, pendamping lokal desa, pemerintah daerah, pemerintah desa, hingga pelaku ekonomi lokal, ditemukan bahwa transformasi ini berlangsung dalam dinamika yang penuh ketegangan antara tuntutan kebijakan nasional dan realitas kapasitas kelembagaan di tingkat desa. Secara sosial, masyarakat Bioa Sengok memiliki karakter komunal yang kuat, diwarnai nilai-nilai gotong royong, rasa malu sosial, dan norma kepercayaan. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai

modal sosial yang sejalan dengan pandangan (Rohman & Prantama, 2023), menopang keterlibatan warga dalam kegiatan kolektif dan menjadi basis keberhasilan lembaga ekonomi desa. Modal sosial inilah yang memungkinkan terjadinya adaptasi kelembagaan tanpa konflik terbuka, meskipun terdapat ketegangan administratif akibat tumpang tindih peran dua lembaga ekonomi.

2. Proses Transformasi Kelembagaan: Tahapan dan Mekanisme Perubahan

Tahapan Transformasi: Dari Inisiasi hingga Implementasi Parsial

Proses transformasi kelembagaan di Desa Bioa Sengok berlangsung melalui empat fase, yang mencerminkan transformasi gradual dan adaptif. Pertama, fase inisiasi diawali oleh munculnya kebijakan pembentukan Koperasi Merah Putih melalui Instruksi Presiden yang bertujuan membentuk 80.000 koperasi di seluruh Indonesia dengan melibatkan 13 kementerian dan lembaga. Sebagaimana dianalisis oleh (Hilda et al., 2025), instrumen hukum berupa Instruksi Presiden ini memiliki keterbatasan dalam memberikan kepastian hukum yang lebih operasional, karena hal ini berbeda dengan BUM Desa yang memiliki basis hukum kuat, baik melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUM Desa.

Pada fase inisiasi, pemerintah desa menerima sosialisasi kebijakan dari dinas terkait tanpa pedoman teknis yang jelas. Aparat desa mulai menyusun kepengurusan koperasi semata untuk memenuhi kewajiban administratif. Kondisi ini menggambarkan fenomena *policy compliance* yang umum terjadi pada fase awal kebijakan *top-down* di tingkat lokal. Program ambisius ini memunculkan dilema bagi pemerintah desa yang sudah memiliki BUM Desa sebagai lembaga ekonomi formal, sehingga menciptakan pertanyaan fundamental tentang rasionalitas kelembagaan dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Kedua, fase respons lokal, terjadi ketika pemerintah desa mulai menginternalisasi kebijakan baru tersebut dan menunjukkan pola yang menarik. Di satu sisi, Desa Bioa Sengok bersama dengan 90 persen desa lainnya di Kabupaten Lebong, menunjukkan tingkat adaptabilitas yang tinggi dengan segera membentuk kepengurusan Koperasi Merah Putih yang difasilitasi oleh notaris. Kecepatan respons ini mencerminkan karakter birokrasi desa yang cenderung patuh terhadap instruksi dari level pemerintahan yang lebih tinggi. Muncul diskusi di antara kepala desa, BPD dan pengurus BUM Desa tentang bagaimana koperasi yang baru berdiri dapat diintegrasikan ke dalam sistem kelembagaan desa tanpa menimbulkan tumpang tindih. Dalam diskusi ini, muncul kesadaran bahwa koperasi tidak sekadar dibentuk, melainkan harus diposisikan secara strategis agar relevan dengan potensi ekonomi dan struktur sosial masyarakat.

Selanjutnya, yang ketiga adalah fase adaptasi, yang ditandai dengan munculnya inisiatif integrasi antara BUM Desa dan koperasi. Pemerintah desa mencoba memadukan kegiatan keduanya, misalnya dengan menjajaki kemungkinan koperasi menjadi unit usaha BUM Desa atau sebagai mitra pemasaran hasil pertanian. Pemerintah desa berupaya mencari jalan tengah dengan mengusulkan agar Koperasi Desa Merah Putih menjadi unit usaha dari BUM Desa, bukan sebagai entitas yang terpisah atau bahkan bersaing. Adaptasi ini merupakan bentuk *institutional bricolage*, yaitu kemampuan masyarakat menggabungkan elemen baru dari kebijakan dengan struktur lama yang telah berfungsi sebelumnya. Usulan ini mencerminkan pemahaman lokal bahwa kehadiran lembaga ekonomi baru tidak boleh mengganggu ekosistem kelembagaan yang sudah ada, namun belum mendapat respons formal dari pemerintah pusat, sehingga menciptakan ketidakpastian dalam dinamika kelembagaan.

Terakhir, fase implementasi parsial, mencerminkan kondisi di mana struktur kelembagaan koperasi sudah terbentuk secara administratif-formalistik, namun fungsi operasional belum berjalan. Hingga saat penelitian dilakukan, tidak ada satu pun koperasi yang sudah beroperasi secara riil di Kabupaten Lebong. Hambatan administratif dan teknis menjadi faktor penentu keterlambatan, termasuk belum adanya kejelasan sumber dana dan sistem akuntansi yang kompatibel. Transformasi kelembagaan di Bioa Sengok, dengan demikian, masih berada pada tahap eksperimental. Hal ini menunjukkan arah perubahan, namun belum mencapai konsolidasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa transformasi kelembagaan masih berada pada fase implementasi parsial, di mana struktur organisasi telah terbentuk, namun substansi operasional masih terwujud.

Mekanisme Transformasi: Interaksi *Top-Down* dan *Bottom-Up*

Mekanisme perubahan yang terjadi di Desa Bioa Sengok memperlihatkan kombinasi antara pendekatan *top-down* yang dominan dengan upaya negosiasi di tingkat lokal. Kebijakan pembentukan Koperasi Merah Putih bersifat koersif, menuntut setiap desa membentuk koperasi baru sesuai instruksi pusat. Namun, di Desa Bioa Sengok, kebijakan ini tidak diimplementasikan secara pasif. Pemerintah desa berupaya menafsirkan ulang instruksi tersebut agar sesuai dengan realitas lokal. Mereka mempertimbangkan bagaimana koperasi baru bisa bersinergi dengan BUM Desa tanpa mengganggu eksistensi lembaga yang sudah berjalan.

Di sisi masyarakat, sebelumnya telah terbentuk koperasi swadaya berbasis kelompok tani yang berjalan dengan prinsip kepercayaan dan tanggung jawab moral. Keberadaan koperasi lokal ini menjadi basis penting dalam memahami bagaimana masyarakat tidak menolak kebijakan nasional, melainkan melakukan *localization of policy*, yakni menyesuaikan substansi kebijakan dengan nilai-nilai sosial dan praktik lokal yang telah mapan. Koperasi swadaya ini beroperasi dengan mekanisme kontrol sosial yang efektif, di mana rapat tahunan menjadi forum untuk evaluasi transparan yang melibatkan seluruh anggota. Dalam rapat tersebut, anggota yang bermasalah dalam pengembalian pinjaman akan disebutkan namanya secara terbuka, sehingga menciptakan efek jera melalui rasa malu sosial.

Yang tidak kalah penting adalah munculnya resistensi implisit dari berbagai aktor. Kepala Bidang PMD Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Lebong, secara terang-terangan meminta agar program Koperasi Desa Merah Putih tidak dipaksakan untuk diimplementasikan dalam tahun berjalan, mengingat berbagai keterbatasan teknis dan regulasi yang belum siap. Bentuk resistensi ini menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan tidak selalu berjalan linier, melainkan mengalami proses tarik ulur antara tuntutan kebijakan dan realitas implementasi di lapangan.

Dengan demikian, mekanisme transformasi di Desa Bioa Sengok menegaskan bahwa perubahan kelembagaan tidak semata ditentukan oleh kebijakan pusat, melainkan juga oleh kapasitas adaptif lokal untuk menegosiasikan struktur baru dengan sistem nilai yang telah ada. Pola ini memperlihatkan transisi menuju *governance by negotiation*, di mana peraturan formal berinteraksi dengan legitimasi sosial dalam membentuk tatanan baru.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Transformasi

Faktor Pendukung: Modal Sosial dan Kapasitas Kelembagaan

Transformasi tata kelola kelembagaan ekonomi di Desa Bioa Sengok sangat dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor pendukung dan penghambat. Beberapa faktor lokal berperan positif dalam mempercepat proses adaptasi kelembagaan. Pertama, kapasitas dasar aparatur desa relatif baik. Desa Bioa Sengok memiliki modal sosial yang kuat, yang tercermin dari praktik koperasi swadaya di tingkat dusun. Sebagian perangkat telah terbiasa mengelola sistem keuangan berbasis komputer dan memahami prinsip akuntabilitas publik. Walaupun belum semua memahami detail manajemen koperasi, kapasitas administratif ini memberi landasan bagi upaya integrasi kelembagaan.

Kedua, modal sosial masyarakat berperan sebagai mekanisme kontrol informal yang sangat efektif. Norma sosial seperti rasa malu, tanggung jawab kolektif, dan kepercayaan antarsesama mendorong transparansi dan mengurangi risiko moral *hazard*. Mekanisme ini menunjukkan bahwa masyarakat desa memiliki kapasitas untuk mengelola lembaga ekonomi secara mandiri dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Fenomena ini sejalan dengan pandangan (Rohman & Prantama, 2023) yang menekankan bahwa keberhasilan lembaga ekonomi desa sangat bergantung pada kepercayaan sosial dan norma partisipatif sebagai elemen kunci dalam desain kelembagaan BUM Desa.

Ketiga, kesiapan kelembagaan di tingkat desa juga menjadi faktor pendukung. Desa Bioa Sengok dinilai sebagai desa yang sangat adaptif terhadap perubahan kebijakan, terbukti dari cepatnya respons dalam membentuk kepengurusan Koperasi Desa Merah Putih lengkap dengan legalitas notaris.



Gambar 2. Akta Pendirian Kopdes Merah Putik Desa Bioa Sengok
Sumber: Dokumen Pemdes Bioa Sengok, 2025

Keempat, adanya dukungan eksternal, seperti akademisi dan Tenaga Pendamping Profesional yang turut memperkuat kemampuan reflektif pemerintah desa. Dukungan eksternal kaitannya dengan memberikan perspektif dan pengetahuan baru tentang tata kelola lembaga ekonomi dan partisipasi masyarakat. Pendampingan yang diberikan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga konseptual, dengan menekankan pentingnya tata kelola kolaboratif dan prinsip transparansi dalam pengelolaan lembaga ekonomi desa. Hal ini sejalan dengan temuan (Herkules et al., 2025) tentang pentingnya pelatihan dan pendampingan aparatur desa dalam pembentukan Koperasi Desa Merah Putih. Pendekatan pendampingan ini menjadi jembatan antara kebijakan pusat dan kapasitas lokal.

Faktor Penghambat: Hambatan Struktural dan Sistemik

Sebaliknya, transformasi kelembagaan menghadapi sejumlah hambatan yang bersifat struktural dan sistemik. Hambatan utama adalah ketidakjelasan regulasi. Koperasi Desa Merah Putih dibentuk berdasarkan Instruksi Presiden yang bersifat politis, tanpa dasar hukum operasional yang rinci. Sebagaimana dianalisis oleh (Hilda et al., 2025), instrumen hukum berupa Instruksi Presiden memiliki keterbatasan signifikan dalam memberikan kepastian hukum dan pedoman operasional yang komprehensif. Hal ini menyebabkan ketidakpastian dalam alokasi anggaran dan pelaporan keuangan, berbeda dengan BUM Desa yang sudah memiliki dasar hukum yang jelas melalui UU Desa dan turunannya. Koperasi Desa Merah Putih hanya berbasis pada Instruksi Presiden, tanpa ada Undang-Undang atau peraturan pemerintah yang secara rinci mengatur mekanisme operasional, sumber pendanaan, dan relasinya dengan lembaga ekonomi desa lainnya.

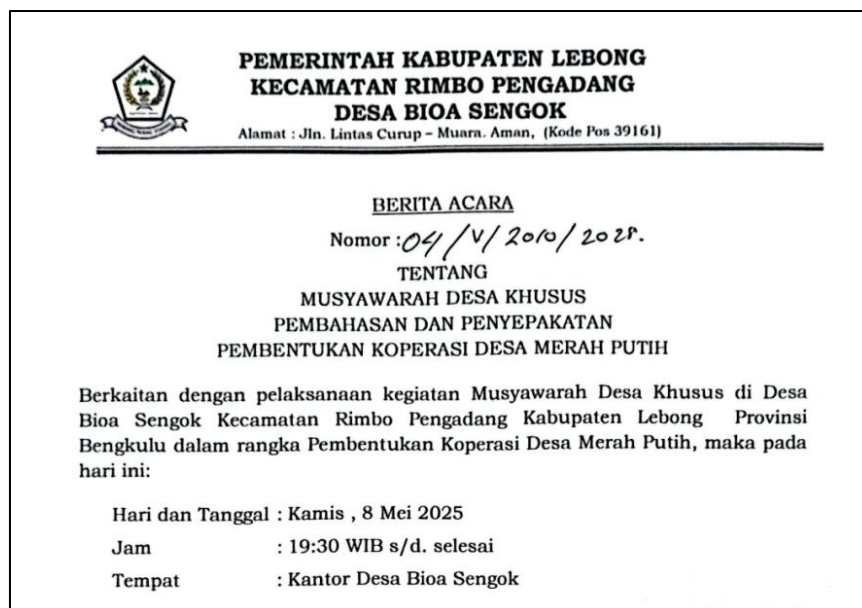
Hambatan kedua adalah keterbatasan teknis pada sistem administrasi keuangan desa. Sistem Keuangan Desa atau Siskeudes versi 2.0.7 yang digunakan oleh seluruh desa tidak menyediakan kode rekening khusus untuk belanja modal Koperasi Desa Merah Putih, seperti pada BUM Desa, ada item pembiayaan untuk penambahan modal. Hal ini menciptakan kebuntuan teknis dalam hal penganggaran, karena setiap belanja desa harus memiliki kode rekening yang jelas sesuai nomenklatur yang ditetapkan. Ketiadaan kode rekening ini memaksa desa untuk memasukkan anggaran koperasi, jika memang ada, ke dalam kategori belanja lainnya yang justru sering menjadi sasaran temuan audit karena dianggap tidak spesifik, atau salah kamar. Kondisi ini diperparah oleh fakta bahwa Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang seharusnya menjadi rujukan teknis belum mengeluarkan panduan atau *update* sistem yang mengakomodasi kebutuhan ini.

Ketiga, terdapat konflik kewenangan administratif yang serius. Dari 93 desa di Kabupaten Lebong, sebanyak 66 desa dipimpin oleh Pejabat Sementara (Pjs) Kepala Desa, karena proses

Pemilihan Kepala Desa yang tertunda. Secara regulasi, Pjs tidak memiliki kewenangan untuk melakukan perubahan terhadap Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes). Sementara itu, setiap kegiatan baru, termasuk pendirian dan operasionalisasi Koperasi Desa Merah Putih, harus terlebih dahulu masuk dalam RPJMDes sebelum dapat dialokasikan anggarannya melalui Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes) dan kemudian masuk ke dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Kebutuhan prosedural ini menciptakan paradoks, di mana desa diperintahkan untuk menjalankan program, namun tidak memiliki kewenangan legal untuk mengalokasikan anggarannya.

Keempat, ketidakpastian sumber pendanaan juga menjadi kendala serius. Hingga penelitian ini dilakukan, tidak ada kejelasan apakah Dana Desa dapat digunakan untuk mendanai koperasi baru. Belum ada instruksi resmi tentang alokasi dana untuk koperasi, sehingga fungsi intermediasi keuangan yang diharapkan dari koperasi belum dapat berjalan. Kekhawatiran akan risiko audit membuat banyak desa memilih untuk bersikap *wait and see*, menunggu kejelasan regulasi sebelum mengalokasikan anggaran. Akibatnya, kepala desa bersikap hati-hati dan menunda aktivitas ekonomi koperasi.

Adapun faktor terakhir adalah minimnya koordinasi lintas sektor. Meskipun program Koperasi Desa Merah Putih melibatkan 13 kementerian dan lembaga, dalam praktik di lapangan, hanya pendamping desa, pendamping lokal desa dan penyuluh perikanan yang hadir dalam musyawarah desa. Hal ini sesuai Berita Acara Musdesus Nomor 04/V/2010/2025, seperti yang terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Berita Acara Musdesus tentang Pembahasan dan Penyeputusan Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih
Sumber: Dokumen Pemdes Bioa Sengok, 2025

Dinas Koperasi sebagai instansi teknis yang seharusnya paling bertanggung jawab justru belum pernah melakukan sosialisasi ke desa. Ketiadaan koordinasi ini menyebabkan informasi yang sampai ke desa menjadi parsial dan sering kali keliru, sehingga menciptakan ekspektasi yang tidak realistis di kalangan masyarakat tentang manfaat yang akan diperoleh dari koperasi. Akibatnya, beban koordinasi ditanggung oleh pemerintah desa dan pendamping lokal desa, yang pada akhirnya memperlambat proses implementasi.

4. Dinamika Interaksi Antar Lembaga Ekonomi Desa

Salah satu kontribusi utama penelitian ini terhadap literatur adalah analisis mengenai interaksi antara BUM Desa dan Koperasi Desa Merah Putih, yang jarang dikaji dalam penelitian sebelumnya. Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada evaluasi kinerja BUM Desa atau koperasi desa secara

terpisah. (Anggraeni, 2016) Menganalisis peranan BUM Desa pada kesejahteraan masyarakat pedesaan, sementara (Prasetyo, 2016) meneliti peranan BUM Desa dalam pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Namun, kedua penelitian tersebut tidak memperhatikan interaksi antarlembaga ekonomi yang berada dalam satu ekosistem kelembagaan desa.

Hadirnya Koperasi Desa Merah Putih di tengah eksistensi BUM Desa menciptakan dinamika kelembagaan yang kompleks. Dalam konteks Desa Bioa Sengok, kedua lembaga tersebut berada dalam posisi koeksistensi pragmatis. BUM Desa sudah menjalankan fungsinya dengan mengelola air bersih dan memberikan bantuan sarana produksi pertanian kepada masyarakat. BUM desa tetap beroperasi dengan unit usaha lama, seperti pengelolaan air bersih dan simpan pinjam, sementara Koperasi Desa Merah Putih baru terbentuk yang hanya memiliki struktur kelembagaan tanpa aktivitas ekonomi nyata. Sementara itu, di tingkat dusun, sudah terdapat koperasi swadaya yang dikelola secara mandiri oleh masyarakat dengan mekanisme evaluasi dan kontrol sosial yang kuat. Meski demikian, hubungan antara keduanya relatif harmonis karena didasari oleh kesamaan aktor dan rasa tanggung jawab sosial.

Munculnya Koperasi Desa Merah Putih sebagai lembaga ketiga, atau bahkan keempat jika menghitung lembaga ekonomi informal lainnya, menimbulkan pertanyaan fundamental tentang rasionalitas kelembagaan dan efisiensi penggunaan sumber daya di tingkat desa. Dalam perkembangan berikutnya, muncul potensi kompetisi kelembagaan. Kekhawatiran akan terjadinya kompetisi sumber daya, terutama anggaran dari Dana Desa, menjadi isu sentral dalam diskusi di tingkat desa. Beberapa pengurus BUM Desa merasa khawatir bahwa Koperasi Desa Merah Putih akan mengambil alih peran mereka atau menjadi pesaing dalam mengakses sumber daya dan dukungan pemerintah. Sedangkan pemerintah desa mengkhawatirkan bahwa pengurus kedua lembaga akan saling berebut legitimasi, anggaran dan dukungan masyarakat. Kekhawatiran ini bukan tanpa dasar, mengingat pengalaman masa lalu ketika pada masa pandemi COVID-19, Dana Desa dipaksa dialokasikan untuk program yang tidak sesuai dengan kebutuhan riil desa, namun harus dijalankan karena instruksi dari atas. Namun, potensi kompetisi ini tidak berkembang menjadi konflik terbuka karena kesadaran lokal untuk menjaga stabilitas sosial lebih besar daripada dorongan persaingan.

Secara bersamaan, muncul juga upaya integrasi kelembagaan sebagai respons adaptif terhadap tantangan tersebut. Upaya integrasi antara kedua lembaga menjadi wacana yang terus didiskusikan, namun belum menemukan formulasi yang jelas. Pemerintah desa dan pendamping lokal desa mencoba mengembangkan gagasan bahwa koperasi dapat berfungsi sebagai mitra atau bahkan unit bisnis di bawah BUM Desa. Pemerintah desa melihat bahwa jika Koperasi Desa Merah Putih dapat diposisikan sebagai unit usaha BUM Desa, maka akan tercipta sinergi yang produktif. Dalam skema ini, BUM Desa berfungsi sebagai holding yang menaungi berbagai unit usaha, termasuk koperasi, sehingga tidak terjadi tumpang tindih fungsi dan penggunaan anggaran. Gagasan ini merupakan bentuk inovasi tata kelola yang mencerminkan upaya menuju *collaborative governance* di tingkat desa. Hal ini sejalan dengan prinsip yang dikembangkan oleh (Saputra et al., 2025) tentang transformasi dan revitalisasi koperasi desa dengan nilai-nilai *syirkah*. Namun, hingga saat ini belum terdapat regulasi yang secara eksplisit mengatur mekanisme integrasi semacam ini, sehingga wacana tersebut masih berada pada level diskusi tanpa implementasi konkret.

Dinamika ini memperkuat argumentasi bahwa transformasi kelembagaan di tingkat lokal bukanlah proses linier, tetapi hasil dari negosiasi sosial antara kepentingan, nilai, dan struktur formal. Hal ini memperluas pemahaman dari penelitian sebelumnya, seperti penelitian (Saptana et al., 2013) tentang strategi percepatan transformasi kelembagaan Gapoktan dan lembaga keuangan mikro agribisnis, serta penelitian (Alkadafi, 2014) yang menekankan penguatan ekonomi masyarakat melalui pengelolaan kelembagaan BUM Desa, dengan menunjukkan bahwa ekspansi tersebut kini terjadi dalam bentuk interaksi lintas lembaga yang lebih kompleks.

5. Dampak Transformasi Terhadap Tata Kelola dan Ekonomi Desa

Dampak terhadap Dimensi Tata Kelola

Meskipun transformasi kelembagaan masih berada pada fase awal, dampaknya terhadap sistem tata kelola desa sudah mulai terasa. Transformasi kelembagaan di Bioa Sengok membawa dampak multidimensional terhadap tata kelola desa. Perubahan struktur kelembagaan terjadi dengan munculnya entitas baru yang harus diakomodasi dalam ekosistem desa. Dari sisi kelembagaan, proses pembentukan Koperasi Desa Merah Putih mendorong peningkatan kesadaran akan pentingnya transparansi dan akuntabilitas. Hal ini memaksa pemerintah desa untuk memikirkan ulang pola relasi antarlembaga dan mekanisme koordinasi yang lebih efektif. Pemerintah desa mulai meninjau ulang struktur organisasi dan mekanisme pengawasan internal. Namun, karena belum ada kejelasan regulasi, perubahan struktur ini masih bersifat ambivalen, sudah ada secara formal, namun belum fungsional. Meskipun koperasi belum beroperasi aktif, proses administrasinya menciptakan pembelajaran kelembagaan baru, terutama dalam hal pelaporan dan partisipasi.

Perubahan proses perencanaan menjadi salah satu dampak yang paling terasa. Pemerintah desa menghadapi dilema dalam menyusun dokumen perencanaan karena harus mengakomodasi kegiatan koperasi yang secara prosedural belum masuk dalam RPJMDes. Dilema ini menciptakan ketidakpartisan dalam proses perencanaan dan berpotensi menimbulkan masalah hukum di kemudian hari jika ternyata alokasi anggaran dianggap tidak sesuai prosedur. Kondisi ini mencerminkan gap antara kebijakan nasional yang menuntut implementasi cepat dengan sistem administrasi desa yang memiliki prosedur baku yang tidak dapat dilangkahi.

Perubahan mekanisme penganggaran menjadi isu yang paling problematik. Ketiadaan kode rekening khusus untuk Koperasi Desa Merah Putih menciptakan kebingungan teknis yang berujung pada keengganan desa untuk mengalokasikan anggaran. Pemerintah daerah sendiri mengakui bahwa mereka kelimpungan menghadapi situasi ini karena di satu sisi ada desakan agar Dana Desa digunakan untuk koperasi, namun di sisi lain tidak ada mekanisme teknis yang jelas untuk melakukannya. Kekhawatiran akan risiko audit membuat banyak desa memilih untuk bersikap *wait and see*, menunggu kejelasan regulasi sebelum mengalokasikan anggaran.

Dimensi transparansi menghadapi tantangan khusus. Pembentukan Koperasi Merah Putih dilakukan melalui mekanisme musyawarah desa yang melibatkan berbagai unsur masyarakat. Namun, keterbukaan informasi tentang substansi program, khususnya tentang sumber pendanaan, mekanisme operasional, dan manfaat yang akan diperoleh masih sangat minim. Akibatnya, partisipasi masyarakat dalam musyawarah lebih bersifat seremonial daripada substantif, karena masyarakat sendiri belum memiliki informasi yang cukup untuk memberikan masukan yang bermakna.

Dimensi akuntabilitas juga menghadapi tantangan serius. Di satu sisi, pemerintah desa dituntut untuk bertanggung jawab atas implementasi program yang diinstruksikan dari atas. Namun, di sisi lain, ketiadaan regulasi yang jelas dan sistem anggaran yang memadai membuat akuntabilitas menjadi problematis. Kekhawatiran akan risiko audit sangat tinggi, karena setiap penggunaan Dana Desa harus dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dengan bukti-bukti yang lengkap. Ketika sistem administrasi sendiri belum mengakomodasi program baru, maka upaya untuk menjalankan program justru berpotensi menimbulkan masalah akuntabilitas di kemudian hari.

Partisipasi masyarakat dalam transformasi kelembagaan ini juga masih terbatas. Meskipun ada forum musyawarah desa, keterlibatan kelompok marjinal, seperti petani kecil, perempuan, dan lansia, masih belum optimal. Forum partisipasi yang seharusnya menjadi ruang untuk menyuarakan aspirasi berbagai kelompok justru didominasi oleh elit desa dan pihak-pihak yang memiliki akses informasi lebih baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa transformasi kelembagaan belum sepenuhnya mengadopsi prinsip inklusivitas yang seharusnya menjadi fondasi dari pembangunan berbasis masyarakat, sebagaimana ditekankan oleh (Faedlulloh, 2018) dalam konsep BUM Desa dan kepemilikan warga yang partisipatoris.

Dampak terhadap Ekonomi Desa

Dari sisi ekonomi riil, dampak kehadiran Koperasi Desa Merah Putih belum terasa di Desa Bioa Sengok. Dari aspek ekonomi, dampak nyata belum terlihat signifikan. Ekonomi desa masih bertumpu pada sektor pertanian, khususnya sawah, perkebunan, dan kopi, yang berjalan dengan dinamikanya sendiri. Pelaku ekonomi lokal menyatakan bahwa belum ada perubahan signifikan dalam aktivitas ekonomi masyarakat sejak koperasi dibentuk. BUM Desa tetap menjalankan fungsinya dalam mengelola air bersih dan memberikan bantuan Saprodi kepada petani, sementara koperasi swadaya masih terus beroperasi seperti biasa. Kondisi ini mengindikasikan bahwa transformasi kelembagaan di level formal belum menyentuh dimensi ekonomi substantif masyarakat.

Namun, masyarakat mulai memiliki ekspektasi baru terhadap diversifikasi sumber ekonomi desa. Wacana pengembangan usaha bersama antara Koperasi Desa Merah Putih dan BUM Desa di sektor pertanian dan perdagangan mulai muncul sebagai agenda jangka menengah. Akses permodalan yang seharusnya menjadi salah satu tujuan utama pembentukan koperasi juga belum terwujud. Hingga saat penelitian dilakukan, belum ada instruksi resmi tentang alokasi dana untuk koperasi, sehingga fungsi intermediasi keuangan yang diharapkan dari koperasi belum dapat berjalan. Yang justru menarik adalah kenyataan bahwa koperasi swadaya yang dikelola masyarakat secara mandiri justru lebih efektif dalam memberikan akses permodalan, meskipun dengan skala yang terbatas. Hal ini menimbulkan pertanyaan kritis tentang relevansi pembentukan lembaga formal baru ketika mekanisme informal yang sudah ada justru lebih fungsional.

Temuan ini berbeda dengan harapan yang dikemukakan oleh (Hanafie et al., 2022) tentang eksistensi BUM desa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan penguatan ekonomi desa. Di Bioa Sengok, penguatan ekonomi desa justru lebih ditopang oleh mekanisme informal berbasis modal sosial daripada lembaga formal yang baru dibentuk. Hal ini menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan kearifan lokal dan kelembagaan informal dalam merancang intervensi kebijakan ekonomi pedesaan.

Dampak terhadap Relasi Antar Aktor

Transformasi kelembagaan ini juga berdampak pada relasi antaraktor di tingkat desa. Yang paling menonjol adalah kondisi kebingungan dan ketidakpastian yang dialami oleh hampir semua pihak. Dari sisi sosial, transformasi kelembagaan memperkuat kohesi komunitas dalam konteks tertentu. Pemerintah desa bingung tentang bagaimana mengoperasionalkan koperasi tanpa regulasi yang jelas. Pemerintah daerah bingung tentang bagaimana memberikan panduan teknis tanpa ada rujukan dari pusat. Bahkan masyarakat sebagai calon anggota Koperasi Desa Merah Putih juga belum memiliki pemahaman yang jelas tentang apa manfaat yang akan mereka peroleh dari koperasi ini. Musyawarah yang membahas Koperasi Desa Merah Putih dan BUM Desa menjadi arena dialog antara pemerintah desa, pengurus lembaga, dan masyarakat. Proses ini menciptakan *learning by doing* dalam tata kelola partisipatif. Walaupun perubahan kelembagaan belum menghasilkan dampak ekonomi besar, perubahan dalam tata kelola sosial justru menjadi capaian paling nyata.

Ketegangan juga muncul antara pemerintah desa dan pemerintah pusat. Di satu sisi, desa merasa dipaksa untuk mengimplementasikan program tanpa diberikan dukungan yang memadai, baik dari sisi regulasi, teknis, maupun anggaran. Di sisi lain, pemerintah pusat melalui instruksinya menuntut implementasi yang cepat dengan target yang ambisius. Ketegangan ini tidak manifest dalam bentuk konflik terbuka, namun tercermin dalam sikap resistensi pasif berupa penundaan operasionalisasi koperasi sambil menunggu kejelasan.

Namun demikian, upaya kolaborasi dan sinergi terus diupayakan oleh berbagai pihak. Kehadiran akademisi dari Universitas Bengkulu dalam FGD menunjukkan adanya upaya untuk memfasilitasi dialog antaraktor dan mencari solusi bersama. Diskusi tentang bagaimana mengintegrasikan Koperasi Desa Merah Putih sebagai unit usaha BUM Desa merupakan salah satu wujud dari upaya kolaborasi ini. Pemerintah desa juga aktif berkomunikasi dengan pemerintah kabupaten untuk mencari kejelasan tentang mekanisme teknis implementasi program.

Yang menarik adalah munculnya kepercayaan pada mekanisme lokal yang sudah terbukti efektif. Koperasi swadaya yang beroperasi dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas berbasis

komunitas justru dipandang sebagai model yang patut dipertahankan dan diperkuat. Mekanisme evaluasi melalui rapat tahunan yang terbuka, di mana masalah-masalah dibahas secara transparan, termasuk menyebutkan nama anggota yang bermasalah, menciptakan kontrol sosial yang jauh lebih efektif daripada mekanisme formal-administratif. Rasa malu sosial yang muncul dari penyebutan nama di forum publik terbukti lebih ampuh sebagai alat penegakan disiplin dibandingkan sanksi formal. Fenomena ini menegaskan pentingnya modal sosial sebagaimana dianalisis oleh (Rohman & Prantama, 2023) dalam konteks desain kelembagaan BUM Desa.

6. Menjembatani Gap Penelitian: Kontribusi Teoritis dan Empiris

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi empiris signifikan terhadap kesenjangan pengetahuan yang diidentifikasi dalam literatur sebelumnya. Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada evaluasi kinerja BUM Desa atau Koperasi Desa secara sendiri-sendiri atau terpisah, tanpa memperhatikan interaksi antarlembaga ekonomi yang berada dalam satu ekosistem kelembagaan desa. (Anggraeni, 2016) Menganalisis peranan BUM Desa pada kesejahteraan masyarakat pedesaan di Gunung Kidul, sementara (Prasetyo, 2016) meneliti peranan BUM Desa dalam pembangunan dan pemberdayaan masyarakat di Bojonegoro. Kedua penelitian tersebut menghasilkan temuan penting tentang kontribusi BUM Desa terhadap kesejahteraan dan pemberdayaan, namun tidak memperhatikan bagaimana BUM Desa berinteraksi dengan lembaga ekonomi lain di desa.

Penelitian ini memperluas cakupan dengan menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan ekonomi desa merupakan proses hibrida yang melibatkan simultanitas antara lembaga lama (BUM Desa) dan lembaga baru (Koperasi Desa Merah Putih). Fenomena ini menunjukkan dinamika kelembagaan yang lebih kompleks dibandingkan dengan model kelembagaan tunggal yang selama ini diasumsikan dalam literatur. Temuan penelitian ini mengonfirmasi dan memperluas analisis (Alkadafi, 2014) tentang penguatan ekonomi masyarakat melalui pengelolaan kelembagaan BUM Desa, dengan menunjukkan bahwa penguatan tersebut kini menghadapi tantangan baru berupa munculnya lembaga ekonomi lain yang berpotensi menciptakan tumpang tindih atau justru sinergi.

Studi ini juga mengisi gap yang diidentifikasi oleh (Ash-shidiqqi & Indrastuti, 2022) tentang perlunya revitalisasi kelembagaan BUM Desa untuk meningkatkan kemandirian dan ketahanan desa. Penelitian di Desa Bioa Sengok menunjukkan bahwa revitalisasi kelembagaan tidak dapat dilakukan secara parsial pada satu lembaga saja, melainkan harus mempertimbangkan keseluruhan ekosistem kelembagaan ekonomi desa. Revitalisasi yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan berbagai lembaga ekonomi, baik formal maupun informal, dalam satu kerangka tata kelola yang koheren.

Selain itu, penelitian ini memperkuat pandangan (Hanafie et al., 2022) mengenai pentingnya dukungan pemerintah desa dan kepemimpinan lokal, namun menambahkan dimensi baru bahwa dukungan tersebut harus disertai kemampuan mediasi antarlembaga. Kepala desa dan perangkat berperan sebagai mediator antara kepentingan nasional, regulasi formal, dan nilai sosial lokal. Temuan ini sejalan dengan analisis (Faedlulloh, 2018) tentang pentingnya membangun skema organisasi partisipatoris dalam BUM Desa, dengan menunjukkan bahwa partisipasi tidak hanya penting dalam satu lembaga, tetapi juga dalam membangun koordinasi antarlembaga.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang peran modal sosial dalam transformasi kelembagaan. Berbeda dengan asumsi bahwa lembaga formal selalu lebih efektif daripada mekanisme informal, temuan di Desa Bioa Sengok menunjukkan bahwa mekanisme informal berbasis modal sosial, seperti rasa malu, kepercayaan, dan tanggung jawab kolektif, justru lebih efektif dalam menciptakan akuntabilitas dan kepatuhan. Temuan ini memperkuat argumen (Rohman & Prantama, 2023) tentang pentingnya kepercayaan sosial dan norma partisipasi dalam desain kelembagaan ekonomi desa.

Selanjutnya, penelitian ini mengisi kesenjangan literatur tentang implementasi kebijakan Koperasi Desa Merah Putih yang masih sangat terbatas. Analisis (Hilda et al., 2025) tentang tinjauan hukum administrasi negara terhadap pembentukan Koperasi Desa Merah Putih melalui Instruksi Presiden memberikan perspektif legal-formal, sementara penelitian ini memberikan perspektif empiris tentang bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dan dinegoisasikan di tingkat desa.

Temuan tentang hambatan struktural, ketidakpastian regulasi, dan resistensi lokal memberikan masukan penting bagi penyempurnaan kebijakan di masa mendatang.

Dengan demikian, studi ini berkontribusi pada pemahaman baru bahwa transformasi kelembagaan ekonomi pedesaan bukan sekadar proses teknis-administratif, melainkan proses sosial-politik yang kompleks yang melibatkan negosiasi aktor, adaptasi kebijakan, dan pembelajaran kolektif. Penelitian ini memperkenalkan konsep *dual institutional transformation* untuk menggambarkan fenomena di mana dua lembaga ekonomi, satu yang sudah mapan dan satu yang baru, berinteraksi dalam satu ekosistem kelembagaan desa, menciptakan dinamika yang penuh ketegangan namun juga peluang untuk inovasi tata kelola.

7. Implikasi bagi Kebijakan dan Praktik Pembanguna Ekonomi Pedesaan

Temuan empiris di Desa Bioa Sengok memiliki implikasi penting bagi kebijakan dan praktik pembangunan ekonomi pedesaan di Indonesia, hal ini dapat di rekomendasikan sebagai berikut:

- Sinkronisasi Kelembagaan. Perlunya kerangka hukum komprehensif yang memungkinkan BUM Desa dan Koperasi Desa Merah Putih beroperasi secara sinergis, mencakup harmonisasi regulasi, mekanisme operasional, sistem pelaporan, dan alokasi sumber daya.
- Transformasi Bertahap dan Partisipatif. Adopsi pendekatan gradual yang memberikan waktu memadai bagi desa untuk mempersiapkan kapasitas kelembagaan dan mengintegrasikan program baru dengan sistem eksisting, menggantikan model implementasi instan.
- Penguatan Kapasitas Multidimensional. Pelatihan berkelanjutan tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga mencakup kompetensi fasilitasi dialog, pengelolaan konflik, dan kolaborasi antarlembaga (Herkules et al., 2025).
- Apresiasi Ekosistem Kelembagaan Lokal. Pengakuan dan penguatan institusi informal yang telah mapan, dengan mempertimbangkan dimensi sosial kelembagaan dalam setiap inisiasi program pembangunan ekonomi desa.
- Integrasi Kelembagaan. Implementasi model integratif seperti menjadikan Koperasi Desa Merah Putih sebagai unit usaha BUM Desa, sejalan dengan konsep transformasi berbasis nilai *syirkah* (Saputra et al., 2025), untuk menciptakan sinergi tanpa menghilangkan identitas kelembagaan.
- Partisipasi Inklusif dan Substantif. Pelibatan aktif kelompok marjinal (petani kecil, perempuan, lansia) sebagai bagian integral transformasi, bukan sekadar formalitas prosedural, melalui forum partisipasi efektif yang menampung aspirasi dan membangun konsensus (Faedlulloh, 2018).
- Fasilitas Akademis dan Pendampingan Intensif. Peran akademisi dan pendamping sebagai mediator dalam proses pembelajaran sosial, menggunakan pendekatan *learning by doing* yang menekankan dialog multipihak, dilakukan secara berkelanjutan mulai dari fase pembentukan hingga operasionalisasi.
- Temporalitas Transformasi. Pengakuan bahwa transformasi kelembagaan memerlukan proses adaptasi lokal dan pembelajaran sosial yang tidak dapat dipaksakan dalam jangka pendek, dengan target realistis yang memberikan ruang bagi konsolidasi kapasitas.

PENUTUP

Transformasi kelembagaan ekonomi di Desa Bioa Sengok menggambarkan proses adaptasi yang kompleks antara kebijakan nasional dan dinamika lokal. Proses ini memperhatikan bahwa tata kelola desa tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai arena negosiasi sosial yang melibatkan aktor, nilai, dan struktur kelembagaan. Kasus Desa Bioa Sengok memberikan gambaran yang kaya tentang kompleksitas transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan di Indonesia, di mana transformasi ini tidak sekadar proses teknis-administratif, melainkan melibatkan politik, sosial, dan budaya yang saling berinteraksi.

Temuan penelitian ini menjembatani gap literatur dengan menunjukkan bahwa interaksi antara BUM Desa dan Koperasi Desa Merah Putih merupakan bentuk nyata dari transformasi kelembagaan ganda (*dual institutional transformation*) yang belum banyak diteliti di Indonesia. Transformasi ini tidak hanya menciptakan perubahan struktural, tetapi juga menumbuhkan pembelajaran sosial yang memperkuat kapasitas tata kelola. Proses transformasi berlangsung melalui empat fase, yakni inisiasi,

respons lokal, adaptasi, dan implementasi parsial, yang mencerminkan dinamika antara tuntutan kebijakan *top-down* dan kapasitas adaptif lokal.

Modal sosial yang kuat, kapasitas kelembagaan lokal yang sudah ada, dan komitmen berbagai aktor untuk mencari solusi bersama merupakan aset berharga yang dapat menjadi fondasi bagi transformasi yang lebih substantif dan berkelanjutan. Namun, hambatan struktural berupa ketidakjelasan regulasi, keterbatasan teknis sistem administrasi, konflik kewenangan, ketidakpastian pendanaan, dan minimnya koordinasi lintas sektor menjadi tantangan serius yang harus diatasi.

Dengan demikian, studi ini berkontribusi pada pemahaman baru bahwa keberlanjutan ekonomi pedesaan tidak dapat dicapai melalui pembentukan lembaga baru semata, melainkan melalui proses sinkronisasi kelembagaan, pembelajaran sosial, dan kolaborasi adaptif yang berakar pada konteks sosial ekonomi desa. Transformasi yang berkelanjutan memerlukan harmonisasi antara kebijakan nasional dengan kearifan lokal, antara lembaga formal dengan mekanisme informal, dan antara tuntutan akuntabilitas administratif dengan legitimasi sosial. Hanya dengan pendekatan yang holistik, partisipatif, dan kontekstual, transformasi tata kelola lembaga ekonomi pedesaan dapat berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R. (2018). *Strategi pengembangan badan usaha milik desa (bumdes) berbasis aspek modal sosial (studi pada bumdes surya sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)*. Universitas Airlangga.
- Akbar, R. R., Maryunani, M., & Sasongko, S. (2023). The Role of Social Capital in Village Owned Business Entities (BUMDes) on Village Development (Case Study in Pujonkidul Village, Pujon District, Malang Regency). *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(1), 45–53.
- Alkadafi, M. (2014). Penguatan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengelolaan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Menuju Asean Economic Community 2015. *Jurnal EL-RIYASAH*, 5(1), 32. <https://doi.org/10.24014/jel.v5i1.656>
- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus*, 28(2), 155. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Ash-shidiqqi, E. A., & Indrastuti, L. (2022). Revitalisasi Kelembagaan Bumdes Dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian dan Ketahanan Desa. *El-Wasathiya: Jurnal Studi Agama*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:277945019>
- Faedlulloh, D. (2018). BUMDes dan Kepemilikan Warga: Membangun Skema Organisasi Partisipatoris. *Journal of Governance*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.36451/jisip.v17i2.41>
- Hanafie, H., Nugraha, A., & Huda, M. (2022). Eksistensi BUMDes dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) dan Penguatan Ekonomi Desa di Kecamatan Susukan, Kabupaten Cirebon, Provinsi Jawa Barat. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 5(1), 52–61. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v5i1.1793>
- Herkules, H., Akita, A., Daryana, A. P., & Saragih, V. G. (2025). Pelatihan dan Pendampingan Aparatur Desa dalam Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih di Desa Sena. *SEWAGATI: Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:279922843>
- Hilda, H. H. S., Munazih, M., & Kunarti, S. (2025). Tinjauan Hukum Administrasi Negara Terhadap Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih Melalui Instruksi Presiden. *JURNAL USM LAW REVIEW*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:279735683>
- Prasetyo, R. . A. (2016). Peranan Bumdes dalam Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat di Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Bojonegoro. *Jurnal Dialektika*, XI(1), 86–100.
- Rohman, A. Z. F., & Prantama, M. B. (2023). Desain Kelembagaan BUMDES: Menelaah Kerangka Kerja Analisis dan Pengembangan Kelembagaan BUMDES Maju Bersama, Kabupaten

- Malang. *Ijd-Demos*, 5(1), 48–64. <https://doi.org/10.37950/ijd.v5i1.397>
- Saptana, S., Wahyuni, S. D., & Pasaribu, S. M. (2013). Strategi Percepatan Transformasi Kelembagaan Gapoktan dan Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis dalam Memperkuat Ekonomi di Perdesaan. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:109974566>
- Saputra, D., Wibowo, M. E., & Rahmadiani, A. (2025). Analisis Penerapan Nilai-Nilai Syirkah Dalam Mentransformasi dan Merevitalisasi Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (Kopdes MP): Telaah perspektif UU Perkoperasian Jo. UU Ciptakerja. *Jurnal Hukum Dan HAM Wara Sains*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:279817304>
- Turania, K., Prihatini, L., Austin, T., & Mayriesta, D. (2022). Relevance of Social Capital and Community Participation in The “Karya Sakti” BUMDES Program in Lubuk Sakti Indralaya. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 7(2), 9–12.
- Wisanggeni, S. P., Rejeki, S., Widyastuti, R. S., & Irawati, D. (2025). BUMDes, Macan Ompong Ekonomi Desa? (10). *Kompas.Id*. https://www.kompas.id/artikel/bumdes-banyak-berdiri-sedikit-yang-berdaya?open_from=Search_Result_Page