

KOMUNIKASI DAN TRANSFORMASI KELEMBAGAAN: STUDI PERAN EX UPK PNPM MPD DALAM TRANSISIMENUJU KOPERASI DESA MERAH PUTIH

Muhammad Fauzan Aziman

Universitas Bengkulu, Bengkulu, Indonesia

mfaziman@unib.ac.id

Abstract

Article History

Received : 03-12-2025

Revised : 10-12-2025

Accepted : 18-12-2025

Keywords:

Organizational
Communication,
Red and White Village
Cooperative,
Institutional
Transformation,

This study examines the institutional transformation of the Program Management Unit (UPK) of the National Rural Community Empowerment Program (PNPM MPd) into the Merah Putih Village Cooperative in Lebong Regency, Bengkulu. Using a qualitative case study approach with 15 key informants consisting of former UPK managers, local government officials, community groups, and academics, this study analyzes strategic communication and institutional transformation mechanisms through in-depth interviews, focus group discussions, participant observation, and document analysis. The findings indicate that effective organizational communication plays a critical role in managing the institutional transition. The UPK has substantial social capital, including 15 years of microfinance management experience, a network with 847 community groups, and local policy support. However, there are obstacles such as unclear technical regulations, limited human resources in the village, and resistance to change. A gradual transformation model is considered most feasible, utilizing a participatory communication approach that maintains stakeholder trust. This study concluded that the transformation of the UPK into the Merah Putih Village Cooperative shows high prospects if implemented gradually with an adaptive communication strategy and supported by clear regulations.

Pendahuluan

Transformasi kelembagaan merupakan fenomena kompleks yang melibatkan perubahan struktur, fungsi, dan kultur organisasi dalam merespons dinamika lingkungan eksternal dan internal. Dalam konteks pembangunan desa di Indonesia, transformasi kelembagaan menjadi isu krusial terutama pasca berakhirnya program-program pemberdayaan masyarakat berskala nasional yang telah membentuk kelembagaan lokal selama puluhan tahun. Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan (PNPM MPd) yang beroperasi sejak 2007 hingga 2015 telah membentuk Unit Pengelola Kegiatan (UPK) sebagai

lembaga pengelola dana bergulir di lebih dari 6.000 kecamatan di seluruh Indonesia. Pasca berakhirnya program, UPK menghadapi dilema kelembagaan: di satu sisi tetap mengelola aset dan dana bergulir yang signifikan, namun di sisi lain beroperasi tanpa payung hukum yang jelas dan menghadapi ketidakpastian keberlanjutan jangka panjang.

Studi tentang keberlanjutan kelembagaan pasca program pemberdayaan telah menjadi perhatian akademis yang signifikan dalam dua dekade terakhir. (Chambers dan Conway, 2022) dalam penelitiannya tentang sustainable rural livelihoods menekankan pentingnya kelembagaan lokal yang adaptif dalam menghadapi perubahan eksternal. Mereka mengidentifikasi bahwa kelembagaan yang mampu bertransformasi secara organik memiliki peluang keberlanjutan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang bergantung sepenuhnya pada dukungan eksternal. Dalam konteks Indonesia, penelitian (Kumar et al., 2021) yang dipublikasikan di *Journal of Rural Studies* menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan kelembagaan ekonomi pedesaan di Asia Tenggara, menemukan bahwa legitimasi hukum, kapasitas manajerial, dan dukungan pemerintah lokal menjadi determinan utama keberlanjutan. Temuan ini sejalan dengan kajian Mansuri dan Rao (2023) yang menegaskan bahwa program pemberdayaan masyarakat menghadapi tantangan signifikan dalam fase transisi menuju kelembagaan permanen.

Dimensi komunikasi dalam transformasi kelembagaan telah mendapat perhatian khusus dalam literatur administrasi publik dan studi organisasi. (Lewis, 2019) dalam karyanya tentang organizational change communication menegaskan bahwa komunikasi strategis bukan sekadar penyampaian informasi, melainkan proses konstruksi makna bersama yang membentuk identitas organisasi baru. Dalam konteks transformasi kelembagaan di sektor publik, (Ford et al, 2022) mengidentifikasi empat dimensi komunikasi kritis: komunikasi visioner yang mengartikulasikan tujuan transformasi, komunikasi operasional yang menjelaskan mekanisme perubahan, komunikasi relasional yang membangun kepercayaan stakeholder, dan komunikasi adaptif yang merespons resistensi dan ketidakpastian. Penelitian (Cornelissen et al, 2020) yang dipublikasikan di *Academy of Management Review* menunjukkan bahwa kegagalan transformasi organisasi sering disebabkan oleh defisit komunikasi strategis, bukan semata-mata masalah teknis atau struktural.

Dalam konteks koperasi dan lembaga ekonomi kerakyatan, penelitian Borzaga dan (Galera, 2021) tentang social enterprises di Eropa memberikan wawasan penting tentang bagaimana lembaga ekonomi berbasis komunitas dapat bertransformasi sambil mempertahankan misi sosialnya. Mereka mengidentifikasi pentingnya balance antara formalisasi kelembagaan dengan preservasi nilai-nilai komunitas. Penelitian ini relevan dengan konteks transformasi UPK PNPM MPd yang dihadapkan pada keharusan formalisasi hukum melalui badan koperasi, namun perlu mempertahankan kultur trust dan kearifan lokal yang telah terbangun. Studi komparatif oleh (Levi dan Davis, 2023) tentang transformasi lembaga keuangan mikro di negara berkembang menunjukkan bahwa pendekatan gradualis dengan pelibatan intensif stakeholder lokal menghasilkan outcome yang lebih sustainable dibandingkan dengan pendekatan top-down yang cepat namun mengabaikan konteks lokal.

Penelitian di konteks Indonesia menunjukkan kompleksitas transformasi kelembagaan desa. (Setiawan dan Prabowo, 2020) dalam studinya tentang keberlanjutan UPK pasca PNPM di Jawa Tengah menemukan bahwa hanya 40% UPK yang mampu bertransformasi menjadi lembaga formal dengan kinerja baik, sementara 35% mengalami penurunan aktivitas signifikan, dan 25% sisanya berhenti beroperasi. Faktor-faktor yang membedakan kelompok sukses dengan yang gagal mencakup kualitas kepemimpinan, dukungan pemerintah daerah, dan kemampuan adaptasi terhadap regulasi baru. (Pratama, 2023) dalam penelitiannya di Jawa Timur mengidentifikasi bahwa UPK yang berhasil bertransformasi umumnya memiliki tiga karakteristik: modal sosial yang kuat berbasis kepercayaan komunitas, diversifikasi usaha yang adaptif dengan kebutuhan lokal, dan kemampuan membangun jaringan dengan lembaga desa lainnya seperti BUMDes. Penelitian (Wijaya dan Rahman, 2022) tentang transformasi UPK menjadi BUMDes menunjukkan bahwa proses transformasi memerlukan waktu adaptasi minimal 2-3 tahun untuk mencapai stabilitas operasional baru.

Kebijakan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih membawa dimensi baru dalam diskursus transformasi kelembagaan ekonomi desa. Kebijakan ini mendorong konsolidasi berbagai lembaga ekonomi desa ke dalam satu wadah koperasi yang terstandarisasi secara nasional. Dalam perspektif kebijakan publik, (Howlett dan Cashore, 2021) menganalisis bahwa kebijakan standardisasi kelembagaan seperti ini memiliki trade-off antara efisiensi administratif dengan responsivitas terhadap kebutuhan lokal yang beragam. Mereka menekankan pentingnya mekanisme adaptasi lokal dalam implementasi kebijakan standar nasional. Studi oleh (Mahoney dan Thelen, 2022) tentang institutional layering menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan yang sukses sering melibatkan proses penumpukan bertahap elemen baru pada struktur lama, bukan penggantian radikal. Pendekatan ini memungkinkan preservasi institutional memory sambil mengadopsi formal requirements baru.

Penelitian tentang koperasi desa di Indonesia menunjukkan tantangan historis yang kompleks. (Suardi et al., 2023) dalam kajian komparatifnya tentang UPK, BUMDes, dan koperasi desa menemukan bahwa koperasi desa seringkali menghadapi masalah partisipasi anggota yang rendah, tata kelola yang lemah, dan orientasi bisnis yang kurang kompetitif dibandingkan dengan UPK. Namun, koperasi memiliki keunggulan dalam hal legitimasi hukum, akses ke program pemerintah, dan potensi skalabilitas yang lebih besar. (Hariyanto, 2024) mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan transformasi kelembagaan di desa mencakup kepemimpinan transformatif yang mampu mengkomunikasikan visi perubahan, kapasitas manajerial dalam mengelola kompleksitas administrasi koperasi, dukungan fasilitasi dari pemerintah dan akademisi, serta partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. (Dewi et al., 2021) menekankan peran krusial pendampingan intensif dalam fase transisi, terutama dalam aspek capacity building SDM pengelola dan sosialisasi perubahan kepada anggota.

Teori kelembagaan baru (new institutionalism) yang dikembangkan oleh (Williamson, 2020) memberikan kerangka konseptual untuk memahami dinamika transformasi kelembagaan. Teori ini menekankan bahwa kelembagaan bukan sekadar struktur formal, melainkan juga mencakup informal constraints berupa norma, nilai, dan kebiasaan yang membentuk perilaku aktor. Dalam

konteks transformasi UPK, teori ini relevan untuk menganalisis bagaimana informal institutions yang telah terbangun selama operasi PNPM berinteraksi dengan formal institutions baru dalam bentuk koperasi. (Pierson, 2020) dalam teori path dependency-nya menunjukkan bahwa kelembagaan memiliki kecenderungan untuk mengikuti jalur yang telah terbentuk (path-dependent), sehingga transformasi kelembagaan sering menghadapi inertia dan resistensi. Namun, critical junctures seperti perubahan kebijakan nasional dapat membuka window of opportunity untuk perubahan trajectory kelembagaan.

Teori perubahan organisasi yang dikembangkan oleh (Burnes, 2019) menawarkan model untuk memahami proses transformasi kelembagaan. Model unfreezing-changing-refreezing Lewin menunjukkan pentingnya tahap persiapan (unfreezing) di mana organizational members disiapkan mental dan strukturalnya untuk perubahan, tahap implementasi (changing) di mana perubahan aktual dilakukan, dan tahap stabilisasi (refreezing) di mana praktik baru diinternalisasi menjadi rutinitas organisasi. Dalam konteks transformasi UPK, model ini dapat digunakan untuk merancang strategi komunikasi dan intervensi pada setiap tahap. (Kotter, 2024) memperluas model ini dengan menekankan pentingnya creating sense of urgency, building guiding coalition, dan generating short-term wins sebagai strategi mengelola resistensi terhadap perubahan. Penelitian (Bridge, 2019) menunjukkan bahwa transformasi organisasi memerlukan tidak hanya managing change tetapi juga managing transition, yakni proses psikologis dan emosional individu dalam melepas identitas lama dan mengadopsi identitas baru.

Dalam konteks komunikasi organisasi, penelitian terkini menekankan pentingnya dialogic communication dalam transformasi kelembagaan. (Kent dan Taylor, 2021) mengidentifikasi bahwa komunikasi dialogis yang bercirikan keterbukaan, transparansi, dan responsivitas menciptakan legitimasi dan komitmen stakeholder terhadap perubahan. Dalam transformasi UPK menuju koperasi, komunikasi dialogis penting untuk mengelola ekspektasi berbagai pihak: mantan pengelola UPK yang memiliki institutional memory, pemerintah desa yang memiliki otoritas formal, masyarakat penerima manfaat yang mengharapkan keberlanjutan layanan, dan pemerintah daerah yang mendorong compliance terhadap kebijakan nasional. (Men dan Yue, 2019) dalam studinya tentang employee communication during organizational change menunjukkan bahwa keterlibatan intensif karyawan dalam proses perubahan melalui komunikasi dua arah meningkatkan adoption dan menurunkan turnover intentions.

Gap penelitian yang teridentifikasi dari tinjauan literatur menunjukkan bahwa meskipun terdapat kajian ekstensif tentang transformasi kelembagaan secara umum dan studi parsial tentang keberlanjutan UPK, belum terdapat penelitian komprehensif yang secara spesifik mengkaji peran komunikasi dalam transformasi UPK PNPM MPd menuju Koperasi Desa Merah Putih dalam konteks implementasi Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung fokus pada aspek teknis dan administratif transformasi kelembagaan, namun kurang mengeksplorasi dimensi komunikasi strategis, proses negosiasi makna di antara stakeholder, dan mekanisme pengelolaan resistensi perubahan. Selain itu, studi tentang koperasi desa di Indonesia umumnya mengkaji koperasi yang sudah established, bukan proses transisi dari lembaga berbasis program menuju koperasi formal. Konteks lokal Kabupaten Lebong dengan karakteristik geografis, sosio-ekonomi, dan kulturalnya yang spesifik juga belum

terdokumentasi dalam literatur transformasi kelembagaan ekonomi desa

Novelty penelitian ini terletak pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan perspektif komunikasi organisasi dengan teori transformasi kelembagaan untuk menganalisis proses perubahan UPK menuju koperasi, mengisi gap teoretis tentang peran komunikasi strategis dalam institutional change. Kedua, penelitian ini mengkaji fenomena transformasi kelembagaan dalam konteks kebijakan terkini (Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025), memberikan kontribusi empiris tentang implementasi kebijakan standarisasi kelembagaan ekonomi desa di tingkat lokal. Ketiga, penelitian ini mengembangkan model transformasi bertahap yang mengintegrasikan best practices UPK dengan framework formal koperasi, menawarkan solusi praktis untuk dilema antara formalisasi legal dengan preservasi modal sosial dan institutional memory. Kontribusi praktis penelitian ini mencakup rekomendasi strategi komunikasi dan pendampingan transformasi kelembagaan yang dapat diadopsi oleh pemerintah daerah lain yang menghadapi situasi serupa.

Berdasarkan gap dan novelty yang teridentifikasi, penelitian ini dirumuskan dengan pertanyaan penelitian (research questions) sebagai berikut: (1) Bagaimana komunikasi organisasi memfasilitasi proses transformasi kelembagaan UPK PNPM MPd menuju Koperasi Desa Merah Putih di Kabupaten Lebong? (2) Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat transformasi kelembagaan UPK dalam konteks implementasi Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025? (3) Model transformasi seperti apa yang paling sesuai dengan karakteristik UPK dan konteks lokal Kabupaten Lebong untuk memastikan keberlanjutan fungsi ekonomi sambil memenuhi persyaratan legal koperasi? (4) Strategi komunikasi dan pendampingan seperti apa yang diperlukan untuk mengelola resistensi dan membangun komitmen stakeholder terhadap transformasi kelembagaan? Keempat pertanyaan penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi secara komprehensif dimensi komunikasi, struktural, dan strategis transformasi kelembagaan UPK menuju Koperasi Desa Merah Putih.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental (instrumental case study) untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena transformasi kelembagaan UPK PNPM MPd menuju Koperasi Desa Merah Putih di Kabupaten Lebong, Provinsi Bengkulu. Pilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada karakteristik fenomena penelitian yang kompleks, kontekstual, dan melibatkan proses sosial yang memerlukan pemahaman mendalam tentang perspektif dan pengalaman aktor-aktor yang terlibat. (Yin, 2018) menegaskan bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian yang tepat ketika peneliti berusaha menjawab pertanyaan 'bagaimana' dan 'mengapa' terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas terpisah. Desain instrumental case study dipilih karena kasus transformasi UPK di Kabupaten Lebong berfungsi sebagai instrumen untuk memahami isu yang lebih luas tentang transformasi kelembagaan ekonomi desa dalam konteks implementasi kebijakan nasional.

Lokasi penelitian dipilih secara purposif di Kabupaten Lebong dengan pertimbangan beberapa kriteria strategis. Pertama, Kabupaten Lebong memiliki tingkat keberlanjutan UPK yang tinggi dengan 11 dari 13 kecamatan masih

memiliki UPK aktif pasca berakhirnya PNPM MPd, mengelola dana bergulir senilai Rp 2,8 miliar dengan tingkat pengembalian kredit mencapai 85%. Kedua, pemerintah daerah Kabupaten Lebong telah menunjukkan komitmen kebijakan terhadap pelestarian aset PNPM melalui Peraturan Daerah dan dukungan fasilitasi, menciptakan lingkungan kebijakan yang kondusif untuk transformasi. Ketiga, kabupaten ini memiliki karakteristik geografis dan sosio-ekonomi perdesaan yang representatif untuk konteks Bengkulu dan Sumatera pada umumnya. Keempat, tersedia akses peneliti ke berbagai stakeholder kunci termasuk pemerintah daerah, mantan pengelola UPK, dan akademisi yang terlibat dalam proses pendampingan. Unit analisis penelitian mencakup 11 UPK yang masih aktif di kecamatan-kecamatan di Kabupaten Lebong, dengan fokus khusus pada 5 UPK yang dipilih sebagai kasus mendalam berdasarkan variasi karakteristik kinerja, lokasi geografis, dan tahap kesiapan transformasi.

Teknik pemilihan informan menggunakan purposive sampling dengan pendekatan maximum variation sampling untuk menangkap keragaman perspektif dari berbagai kategori stakeholder yang terlibat dalam transformasi kelembagaan UPK. Strategi maximum variation sampling, sebagaimana dijelaskan oleh (Patton, 2020), bertujuan untuk mengidentifikasi pola-pola umum yang muncul dari variasi kasus, sekaligus menangkap variasi unik yang penting untuk pemahaman komprehensif fenomena. Kriteria pemilihan informan mencakup: (1) keterlibatan langsung dalam operasional UPK atau proses transformasi kelembagaan, (2) penguasaan informasi substantif tentang aspek tertentu dari fenomena penelitian, (3) kesediaan dan kemampuan untuk berbagi pengalaman dan perspektif secara terbuka, dan (4) representasi dari berbagai posisi dalam struktur sosial dan kelembagaan. Total informan penelitian berjumlah 15 orang yang terdiri dari: 5 mantan pengelola UPK (ketua dan bendahara) dari berbagai kecamatan dengan variasi kinerja, 3 pejabat pemerintah daerah (Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Dinas Koperasi, dan BPKP), 3 kepala desa atau Penjabat Kepala Desa dari desa dengan UPK aktif, 2 tokoh masyarakat yang merupakan anggota kelompok penerima manfaat UPK, dan 2 akademisi dari Universitas Bengkulu yang terlibat dalam pendampingan dan kajian UPK di Kabupaten Lebong.

Pengumpulan data dilakukan melalui empat teknik utama yang saling melengkapi untuk mencapai triangulasi data dan meningkatkan validitas temuan. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur (*in-depth semi-structured interviews*) dilakukan dengan seluruh informan menggunakan panduan wawancara yang dikembangkan berdasarkan kerangka teoretis dan pertanyaan penelitian. Durasi wawancara berkisar antara 60-90 menit per informan, dilakukan di lokasi yang dipilih informan untuk memastikan kenyamanan dan keterbukaan. Wawancara direkam dengan persetujuan informan dan ditranskrip verbatim untuk analisis. Tema utama wawancara mencakup: pengalaman dan persepsi terhadap operasi UPK selama ini, pemahaman tentang kebijakan Koperasi Desa Merah Putih, harapan dan kekhawatiran terhadap transformasi, identifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta preferensi model dan strategi transformasi. Kedua, Focus Group Discussion (FGD) dilakukan sebanyak 3 kali dengan komposisi peserta yang bervariasi untuk mengeksplorasi dinamika interaksi dan negosiasi perspektif di antara stakeholder. FGD pertama melibatkan mantan pengelola UPK dari berbagai kecamatan untuk diskusi peer-to-peer tentang pengalaman dan tantangan, FGD kedua melibatkan gabungan pengelola UPK dan

pejabat pemerintah desa untuk mengeksplorasi relasi dan ekspektasi, dan FGD ketiga melibatkan multi-stakeholder termasuk akademisi untuk membahas desain model transformasi. Setiap FGD berlangsung 120-150 menit dengan fasilitasi terstruktur menggunakan teknik metaplan untuk memastikan partisipasi setara.

Ketiga, observasi partisipatif dilakukan oleh peneliti dalam beberapa konteks untuk memahami praktik aktual dan dinamika informal yang tidak selalu terungkap dalam wawancara formal. Observasi mencakup: pengamatan langsung operasional UPK termasuk proses pencairan dan penagihan pinjaman, partisipasi dalam pertemuan koordinasi antara UPK dengan pemerintah desa dan dinas terkait, dan observasi dalam kegiatan sosialisasi kebijakan Koperasi Desa Merah Putih. Selama observasi, peneliti membuat field notes yang mendeskripsikan setting, aktivitas, interaksi, dan interpretasi awal. Keempat, analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai dokumen primer dan sekunder yang relevan, mencakup: dokumen kebijakan (Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025, Peraturan Daerah tentang pelestarian aset PNPM), dokumen operasional UPK (laporan keuangan, daftar anggota kelompok, buku kas), dokumen administratif desa (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa, laporan pertanggungjawaban kepala desa), dan dokumentasi akademis (laporan kajian sebelumnya, artikel jurnal tentang UPK). Analisis dokumen bertujuan untuk verifikasi informasi dari sumber lain, pemahaman konteks historis dan regulatori, serta identifikasi data kuantitatif yang melengkapi temuan kualitatif.

Proses analisis data menggunakan pendekatan analisis tematik (thematic analysis) mengikuti prosedur yang dikembangkan oleh (Braun dan Clarke, 2022). Analisis tematik dipilih karena fleksibilitasnya dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola (themes) dalam data kualitatif, serta kompatibilitasnya dengan berbagai kerangka teoretis. Proses analisis dilakukan dalam enam fase yang iteratif dan rekursif. Fase pertama adalah familiarisasi dengan data melalui pembacaan berulang transkrip wawancara dan field notes, sambil membuat catatan awal tentang ide-ide potensial untuk coding. Fase kedua adalah pemberian kode (coding) secara sistematis terhadap seluruh dataset untuk mengidentifikasi fitur-fitur data yang menarik dan relevan dengan pertanyaan penelitian. Coding dilakukan secara induktif dan deduktif, menggunakan software NVivo 12 untuk memfasilitasi organisasi dan pengambilan data yang telah dikoding. Fase ketiga adalah pencarian tema (searching for themes) dengan mengelompokkan kode-kode yang berkaitan menjadi tema-tema potensial, menggunakan mind maps dan tabel untuk memvisualisasikan hubungan antar-kode. Fase keempat adalah peninjauan tema (reviewing themes) untuk memastikan bahwa tema-tema bekerja dalam kaitannya dengan kode-kode dan keseluruhan dataset, termasuk proses refinement, splitting, atau merging tema. Fase kelima adalah pendefinisian dan penamaan tema (defining and naming themes) dengan mengidentifikasi esensi dari setiap tema dan menentukan aspek data yang ditangkap oleh masing-masing tema. Fase keenam adalah produksi laporan dengan mengintegrasikan analisis tema dengan narasi analitik yang koheren, disertai dengan extracts data yang vivid dan compelling untuk mengilustrasikan setiap tema.

Untuk memastikan rigor dan trustworthiness penelitian, beberapa strategi validasi diterapkan mengikuti kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas yang dikemukakan oleh (Lincoln dan Guba, 1985) sebagai

paralel kualitatif dari validitas internal, validitas eksternal, reliabilitas, dan objektivitas dalam penelitian kuantitatif. Kredibilitas dicapai melalui: (1) triangulasi sumber data dengan menggunakan multiple informan dari berbagai kategori stakeholder, (2) triangulasi metode dengan mengkombinasikan wawancara, FGD, observasi, dan analisis dokumen, (3) member checking dengan menyampaikan kembali transkrip dan interpretasi awal kepada informan untuk verifikasi dan klarifikasi, (4) prolonged engagement dengan menghabiskan waktu cukup di lapangan (4 bulan) untuk membangun rapport dan memahami konteks secara mendalam, dan (5) peer debriefing dengan mendiskusikan data dan interpretasi dengan rekan peneliti lain yang familiar dengan topik namun tidak terlibat dalam penelitian ini. Transferabilitas diperkuat melalui thick description yang mendeskripsikan secara rinci konteks penelitian, karakteristik informan, dan proses pengumpulan data sehingga pembaca dapat menilai ketererapan temuan ke konteks lain. Dependabilitas dipastikan melalui audit trail yang mendokumentasikan secara sistematis seluruh proses penelitian dari desain hingga pelaporan, termasuk raw data, hasil coding, memo analitis, dan draft laporan. Konfirmabilitas dijaga melalui reflexivity dengan secara eksplisit mengakui dan merefleksikan posisi, asumsi, dan potensi bias peneliti yang mungkin mempengaruhi interpretasi data.

Pertimbangan etis penelitian mengikuti prinsip-prinsip etika penelitian sosial yang mencakup *respect for persons*, *beneficence*, dan *justice*. *Informed consent* diperoleh dari seluruh informan setelah mereka diberikan penjelasan lengkap tentang tujuan penelitian, prosedur pengumpulan data, hak untuk mengundurkan diri kapan saja, dan langkah-langkah perlindungan kerahasiaan. Untuk melindungi privasi dan kerahasiaan informan, peneliti menggunakan *pseudonym* dalam pelaporan dan menyimpan data dengan aman. Peneliti juga memastikan bahwa tidak ada *pressure* atau *coercion* dalam rekrutmen informan, dan partisipasi bersifat sukarela tanpa insentif material yang dapat mendistorsi motivasi. Dalam konteks sensitivitas politik dan ekonomi seputar isu transformasi kelembagaan dan kebijakan pemerintah, peneliti menjaga netralitas dan menghindari memposisikan diri sebagai *advocate* dari agenda kebijakan tertentu, fokus pada understanding fenomena dari perspektif emic para aktor yang terlibat.

Pembahasan

Hasil penelitian mengidentifikasi bahwa komunikasi organisasi memainkan peran sentral dalam memfasilitasi transformasi kelembagaan UPK PNPM MPd menuju Koperasi Desa Merah Putih di Kabupaten Lebong. Temuan menunjukkan bahwa proses transformasi melibatkan empat dimensi komunikasi yang saling terkait komunikasi visioner, komunikasi operasional, komunikasi relasional, dan komunikasi adaptif. Komunikasi visioner mencakup artikulasi tujuan dan makna transformasi kelembagaan kepada berbagai stakeholder. Hasil wawancara dengan pejabat Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa menunjukkan bahwa sosialisasi awal kebijakan Koperasi Desa Merah Putih menghadapi tantangan dalam menjelaskan rational dan benefit transformasi kepada mantan pengelola UPK yang telah nyaman dengan status quo. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan: 'Awalnya kami bingung, kenapa harus berubah kalau sistem yang ada sudah jalan dengan baik. Butuh komunikasi intensif untuk memahami bahwa ini bukan hanya soal kepatuhan kebijakan, tapi juga peluang untuk memperkuat

legitimasi dan akses ke dukungan pemerintah.' Temuan ini sejalan dengan penelitian (Ford et al., 2022) yang menekankan bahwa komunikasi visioner yang efektif harus mampu menjawab pertanyaan 'why' sebelum 'how' dan 'what' dari perubahan.

Komunikasi operasional berkaitan dengan penyampaian informasi teknis tentang mekanisme, prosedur, dan timeline transformasi kelembagaan. Hasil FGD dengan mantan pengelola UPK mengidentifikasi gap informasi signifikan tentang persyaratan legal pembentukan koperasi, proses transisi aset dan kewajiban, serta implikasi terhadap struktur kepengurusan. Ketidakjelasan petunjuk teknis dari pemerintah pusat pada saat penelitian dilakukan (Mei-Agustus 2025) menjadi hambatan utama dalam komunikasi operasional, menciptakan ketidakpastian dan menunda proses perencanaan transformasi. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Dinas Koperasi: 'Kami ingin mendorong transformasi, tapi kami sendiri belum memiliki guideline yang jelas dari pusat. Bagaimana kami bisa mengkomunikasikan secara operasional kalau kerangka teknisnya masih dalam proses penyusunan?' Temuan ini mengkonfirmasi argumen (Cornelissen et al, 2020) bahwa ambiguitas struktural dan prosedural merupakan barrier utama komunikasi operasional dalam perubahan organisasi. Dalam konteks transformasi UPK, penelitian menemukan bahwa pemerintah daerah dan akademisi berinisiatif mengembangkan kerangka operasional sementara berbasis best practices koperasi existing dan adaptasi dari pengalaman transformasi UPK menjadi BUMDes di daerah lain.

Komunikasi relasional fokus pada pembangunan dan pemeliharaan trust di antara stakeholder yang terlibat dalam transformasi. Hasil observasi partisipatif menunjukkan bahwa relasi antara mantan pengelola UPK dengan pemerintah desa bervariasi signifikan antar lokasi, mempengaruhi dinamika komunikasi dalam proses transformasi. Di beberapa desa, relasi yang harmonis berbasis history kolaborasi selama PNPM memfasilitasi diskusi terbuka dan problem-solving kolaboratif. Namun di desa lain, terutama desa dengan pergantian kepala desa atau dominasi Penjabat Kepala Desa, terdapat relasi yang lebih formal dan kurang trust, menciptakan resistensi komunikasi. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu mantan pengelola UPK: 'Kepala desa yang baru tidak mengenal sejarah UPK kami, sehingga komunikasi lebih seperti interogasi daripada dialog. Kami merasa tidak dihargai pengalaman dan kontribusi kami selama ini.' Temuan ini resonan dengan penelitian (Kent dan Taylor, 2021) tentang pentingnya dialogic communication yang bercirikan mutual understanding, empathy, dan respect dalam membangun trust relasional. Dalam konteks transformasi kelembagaan, relational trust menjadi fondasi untuk collaborative governance yang diperlukan dalam mengelola kompleksitas transisi.

Komunikasi adaptif berkaitan dengan responsivitas komunikasi terhadap feedback, resistensi, dan perubahan situasi selama proses transformasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang rigid dan top-down cenderung memicu resistensi, sementara pendekatan yang adaptif dan partisipatif lebih efektif dalam mengelola dinamika perubahan. Dalam salah satu FGD multi-stakeholder, fasilitator dari Universitas Bengkulu mengadopsi pendekatan appreciative inquiry yang fokus pada strength dan achievement UPK sebagai starting point diskusi, bukan pada deficit dan compliance requirement. Pendekatan ini mengubah nada diskusi dari defensif menjadi konstruktif, dengan peserta lebih

terbuka mendiskusikan tantangan dan solusi. Sebagaimana diobservasi: 'Ketika kami diminta membagikan success story UPK dan apa yang membuat kami bangga, atmosfer berubah. Kami tidak lagi merasa diadili, tapi diapresiasi. Dari situ, diskusi tentang improvement area dan transformasi menjadi lebih produktif.' Temuan ini mengkonfirmasi penelitian (Lewis, 2019) bahwa adaptive communication yang responsif terhadap emotional dimension of change dan menggunakan positive framing lebih efektif dibanding deficit-based communication.

Analisis faktor-faktor yang mendukung transformasi kelembagaan mengidentifikasi lima kategori utama: modal sosial dan kepercayaan komunitas, kapasitas manajerial dan pengalaman operasional, dukungan kebijakan dan fasilitasi pemerintah daerah, jaringan dan kolaborasi kelembagaan, serta komitmen dan kepemimpinan transformatif. Modal sosial yang terbangun selama operasi PNPM merupakan aset krusial yang membedakan UPK dari lembaga ekonomi desa lainnya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa UPK memiliki legitimasi dan kepercayaan tinggi di mata masyarakat berdasarkan track record pengelolaan keuangan yang transparan dan pelayanan yang accessible. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu anggota kelompok penerima manfaat: 'Kami percaya pada UPK karena selama 15 tahun mereka konsisten, jujur, dan membantu kami tanpa diskriminasi. Kalau mereka berubah jadi koperasi, kami akan tetap mendukung.' Trust ini menciptakan modal sosial yang dapat ditransfer ke entitas baru, mengurangi resistance to change dari komunitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Borzaga dan Galera, 2021) tentang pentingnya social capital dalam keberlanjutan transformasi social enterprises.

Kapasitas manajerial mantan pengelola UPK merupakan faktor pendukung kedua yang signifikan. Hasil analisis dokumen operasional UPK menunjukkan bahwa mereka memiliki sistem pembukuan yang relatif baik, mekanisme monitoring dan evaluasi rutin, serta pengalaman problem-solving dalam pengelolaan kredit mikro. Rata-rata mantan pengelola telah mengelola UPK selama 8-12 tahun dengan portfolio kredit berkisar Rp 200-400 juta per UPK. Namun, hasil asesmen kapasitas menunjukkan gap dalam aspek-aspek spesifik koperasi seperti pemahaman tentang prinsip koperasi, RAT (Rapat Anggota Tahunan), dan pembagian SHU (Sisa Hasil Usaha). Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu mantan ketua UPK: 'Kami berpengalaman mengelola simpan pinjam, tapi belum paham betul tentang mekanisme koperasi yang lebih formal dan kompleks. Kami butuh pelatihan intensif sebelum transformasi.' Temuan ini mengkonfirmasi penelitian (Hariyanto, 2024) tentang pentingnya capacity building yang targeted dalam fase transisi kelembagaan.

Dukungan kebijakan pemerintah daerah merupakan faktor pendukung ketiga yang krusial. Kabupaten Lebong telah menunjukkan komitmen melalui Peraturan Daerah tentang pelestarian aset PNPM dan alokasi anggaran untuk fasilitasi transformasi kelembagaan. Pemerintah daerah juga telah menginisiasi koordinasi lintas-SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) antara Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Dinas Koperasi, Inspektorat, dan BPKP untuk memastikan compliance dan quality assurance dalam proses transformasi. Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa menyatakan: 'Kami memandang transformasi UPK bukan hanya sebagai compliance terhadap Instruksi Presiden, tapi sebagai peluang untuk memperkuat ekonomi desa secara struktural. Oleh karena itu, kami

berkomitmen untuk menyediakan dukungan yang diperlukan.' Dukungan ini mencakup fasilitasi legal formation, pendampingan teknis, dan mediasi dalam resolusi konflik yang mungkin muncul. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Kumar et al, 2021) yang menekankan pentingnya political will dan institutional support dari pemerintah lokal dalam keberlanjutan transformasi kelembagaan ekonomi pedesaan.

Jaringan dan kolaborasi kelembagaan merupakan faktor pendukung keempat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UPK memiliki jaringan yang established dengan 847 kelompok masyarakat penerima manfaat, berbagai kelembagaan desa seperti LPMD (Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa), PKK, dan organisasi kepemudaan, serta jaringan informal dengan UPK di kecamatan lain melalui forum koordinasi. Jaringan ini merupakan aset yang dapat dileverage untuk mobilisasi dukungan transformasi dan untuk pengembangan usaha koperasi ke depan. Namun, hasil observasi juga mengidentifikasi potensi tumpang tindih dan kompetisi dengan BUMDes yang juga mengelola unit usaha simpan pinjam di beberapa desa. Salah satu kepala desa menyatakan kekhawatiran: 'Kami sudah punya BUMDes yang juga mengelola simpan pinjam, kalau UPK jadi koperasi, bagaimana koordinasinya? Jangan sampai malah tumpang tindih dan rebutan pasar.' Temuan ini mengindikasikan perlunya strategic clarity tentang niche dan division of labor antara koperasi desa hasil transformasi UPK dengan kelembagaan ekonomi desa lainnya.

Komitmen dan kepemimpinan transformatif merupakan faktor pendukung kelima yang teridentifikasi. Hasil wawancara menunjukkan variasi signifikan dalam level komitmen mantan pengelola UPK terhadap transformasi. Sebagian besar (9 dari 11 UPK) menunjukkan komitmen positif dengan kesediaan untuk belajar dan beradaptasi, meskipun dengan kekhawatiran tentang kompleksitas administratif yang meningkat. Namun, 2 UPK menunjukkan keraguan dan kecenderungan defensive terhadap perubahan, terkait dengan ketidakpastian tentang posisi mereka dalam struktur baru dan kekhawatiran tentang dilution of power.

Kepemimpinan transformatif dari beberapa mantan ketua UPK menjadi driving force yang menggerakkan proses, dengan kemampuan mereka untuk mengartikulasikan visi, mengelola resistensi, dan memfasilitasi pembelajaran kolektif. Sebagaimana diobservasi dalam salah satu FGD: 'Salah satu ketua UPK berhasil mengubah atmosfer dari skeptis menjadi optimis dengan menceritakan pengalaman learning visit mereka ke koperasi sukses dan menunjukkan bahwa transformasi adalah peluang untuk growth, bukan ancaman.' Temuan ini mengkonfirmasi penelitian (Kotter, 2024) tentang pentingnya transformational leadership dalam driving organizational change.

Analisis faktor-faktor penghambat transformasi kelembagaan mengidentifikasi enam kategori utama: ketidakjelasan regulasi teknis, keterbatasan SDM dan kapasitas, hambatan struktural governance desa, resistensi perubahan dan inertia kelembagaan, kompleksitas administratif dan legal compliance, serta ketidakpastian ekonomi dan sustainability. Ketidakjelasan regulasi teknis merupakan hambatan primer yang berulang kali diidentifikasi oleh seluruh kategori informan. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 memberikan directive umum untuk pembentukan Koperasi Desa Merah Putih, namun pada saat penelitian dilakukan, petunjuk teknis (juknis) dan petunjuk pelaksanaan (juklak)

yang detail belum diterbitkan oleh kementerian terkait.

Ketidakjelasan ini mencakup berbagai aspek kritikal: prosedur transisi aset dan kewajiban dari UPK ke koperasi, status legal dana bergulir yang berasal dari program pemerintah pusat, mekanisme accountability dan reporting, serta insentif atau disinsentif bagi daerah yang mengimplementasikan kebijakan. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan dari BPKP: 'Kami diminta untuk audit dan supervise transisi, tapi kami tidak memiliki framework regulatory yang jelas untuk melakukan itu. Kami khawatir akan ada masalah legal atau audit findings ke depan karena ambiguity regulations.' Temuan ini resonan dengan penelitian Howlett dan Cashore (2021) tentang implementation deficit yang sering terjadi ketika kebijakan dibuat di level nasional tanpa mekanisme operasionalisasi yang adequate di level lokal.

Keterbatasan SDM dan kapasitas merupakan hambatan kedua yang multidimensional. Di level pengelola, meskipun mereka memiliki pengalaman operasional UPK, terdapat gap kapasitas dalam aspek-aspek spesifik koperasi seperti governance structure, financial management yang comply dengan standar koperasi, dan business development yang lebih kompetitif. Di level desa, keterbatasan kapasitas pemerintah desa dalam memfasilitasi proses transformasi juga teridentifikasi, terutama terkait dengan pemahaman tentang legal formation dan administrative requirements. Salah satu informan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa menyatakan: 'Banyak perangkat desa yang basic education-nya masih terbatas, mereka struggle dengan dokumen-dokumen formal apalagi yang berkaitan dengan badan hukum koperasi. Capacity building harus dimulai dari level yang paling fundamental.' Di level masyarakat, terdapat keterbatasan literasi koperasi yang dapat mempengaruhi partisipasi mereka dalam governance koperasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Mansuri dan Rao, 2023) yang mengidentifikasi bahwa human capital constraints merupakan bottleneck utama dalam sustainability lembaga ekonomi berbasis komunitas.

Hambatan struktural governance desa merupakan faktor penghambat ketiga yang signifikan, terkait dengan kondisi kepemimpinan desa di Kabupaten Lebong pada saat penelitian. Dari 93 desa di Kabupaten Lebong, 66 desa dipimpin oleh Pejabat Kepala Desa (Pjs) karena belum dilaksanakannya Pemilihan Kepala Desa (Pilkades) serentak. Status Pjs menciptakan hambatan dalam pengambilan keputusan strategis terkait transformasi kelembagaan karena mereka memiliki kewenangan terbatas dan tenure yang temporary. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu Pjs: 'Saya sebagai Pjs tidak berani mengambil keputusan besar seperti pembentukan koperasi desa karena ini akan menjadi legacy jangka panjang. Saya khawatir nanti kepala desa definitif tidak setuju dengan keputusan saya, atau ada masalah legal di kemudian hari.' Hambatan ini menciptakan status quo bias di banyak desa, menunda proses perencanaan dan konsultasi publik yang diperlukan untuk transformasi. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian tentang *importance of stable political leadership* dalam *driving institutional change*.

Resistensi perubahan dan inertia kelembagaan merupakan hambatan keempat yang berakar pada psychological dan sociological factors. Meskipun secara umum mantan pengelola UPK bersikap terbuka terhadap transformasi, terdapat kekhawatiran latent tentang loss of identity, dilution of autonomy, dan increased bureaucracy. UPK telah beroperasi dengan relative independence dari struktur formal pemerintahan desa, dengan decision-making yang agile dan

flexible. Transformasi menjadi koperasi yang terintegrasi dengan governance desa berpotensi mengurangi independence ini. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu mantan ketua UPK: 'Kami khawatir kalau sudah jadi koperasi resmi, setiap keputusan harus melalui birokrasi desa yang panjang. Ini bisa mengurangi responsiveness kami terhadap kebutuhan anggota.' Ada juga kekhawatiran tentang politisasi, di mana kepala desa atau elite lokal dapat mengintervensi operasional koperasi untuk kepentingan politik atau personal. Temuan ini resonan dengan penelitian (Burnes, 2019) tentang *sources of resistance to change yang mencakup fear of the unknown, loss of control, dan disruption of social ties*.

Kompleksitas administratif dan legal compliance merupakan hambatan kelima terkait dengan peningkatan requirements formal dalam operasi koperasi dibandingkan dengan UPK yang semi-formal. Koperasi harus *comply* dengan berbagai regulasi termasuk undang-undang koperasi, peraturan menteri koperasi, dan standar akuntansi koperasi. Mereka harus menyelenggarakan RAT (Rapat Anggota Tahunan), membuat laporan pertanggungjawaban yang auditable, dan mengikuti prosedur formal dalam pengambilan keputusan. Salah satu informan dari dinas koperasi menjelaskan transisi dari UPK yang relatif informal ke koperasi yang fully compliant dengan regulations memerlukan significant upgrade dalam administrative capacity. Banyak UPK yang terbiasa dengan pembukuan sederhana harus belajar sistem akuntansi koperasi yang lebih kompleks.' Ada kekhawatiran bahwa beban administratif ini dapat mengalihkan fokus dari core function pelayanan kepada anggota. Temuan ini sejalan dengan penelitian tentang trade-off antara formalization dan flexibility dalam social enterprises.

Ketidakpastian ekonomi dan sustainability merupakan hambatan keenam terkait dengan viabilitas ekonomi koperasi hasil transformasi. UPK saat ini mengelola dana bergulir yang berasal dari PNPM dengan skema revolving tanpa target profit. Transformasi menjadi koperasi memerlukan reorientation business model menuju operasi yang sustainable secara ekonomi dengan ability to generate surplus untuk development dan member benefits. Ada kekhawatiran tentang kompetisi dengan lembaga keuangan mikro lain termasuk BUMDes, lembaga keuangan formal, dan fintech yang increasingly penetrate pedesaan. Salah satu tokoh masyarakat mengungkapkan: 'Kalau dulu UPK bisa bertahan karena dana PNPM dan tidak ada kompetitor, sekarang banyak pilihan untuk pinjam uang. Koperasi harus bisa bersaing dalam hal suku bunga, kecepatan pelayanan, dan accessibility.' Terdapat juga ketidakpastian tentang sustainability income stream koperasi mengingat market yang terbatas dan kemampuan bayar anggota yang modest. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian (Levi dan Davis, 2023) tentang pentingnya business model innovation dalam transformasi lembaga keuangan mikro.

Berdasarkan analisis faktor pendukung dan penghambat, penelitian mengidentifikasi tiga model transformasi yang *feasible model* transformasi penuh (*full transformation*), model transformasi bertahap (*gradual transformation*), dan model hibrida (*hybrid model*). Model transformasi penuh melibatkan *complete dissolution of UPK* dan pembentukan koperasi baru yang mengambil alih seluruh aset, kewajiban, dan fungsi UPK. Model ini memiliki keunggulan dalam hal *clarity legal status* dan *full compliance* dengan regulasi koperasi dari awal. Namun, model ini juga memiliki risiko tinggi berupa *disruption operasional*, *loss of institutional memory*, dan potensi konflik dalam restrukturisasi kepemimpinan.

Model ini paling sesuai untuk UPK yang memiliki struktur sederhana, tidak banyak kompleksitas dalam aset dan kewajiban, dan memiliki *leadership* yang **strongly committed** terhadap perubahan radikal.

Model transformasi bertahap melibatkan fase-fase sequential di mana UPK gradually mengadopsi elemen-elemen koperasi sambil mempertahankan operasi existing. Fase pertama adalah fase persiapan dan capacity building di mana UPK mulai mengadopsi prinsip-prinsip koperasi dalam governance dan operasi sambil mempertahankan struktur legal existing. Fase kedua adalah fase formalisasi legal di mana koperasi dibentuk secara legal namun UPK terus beroperasi sebagai unit transisi. Fase ketiga adalah fase integrasi operasional di mana aset dan kewajiban UPK secara bertahap ditransfer ke koperasi. Fase keempat adalah fase stabilisasi di mana koperasi *fully operational* dan UPK *officially dissolved*. Model ini memiliki keunggulan dalam hal *minimizing disruption, allowing for learning and adaptation*, dan *managing resistance through incremental change*. Namun, model ini memerlukan waktu lebih lama (estimasi 2-3 tahun) dan memerlukan sustained commitment dari berbagai stakeholder. Model ini dinilai paling sesuai untuk mayoritas UPK di Kabupaten Lebong mengingat kompleksitas dan ketidakpastian yang ada.

Model hibrida melibatkan pembentukan koperasi desa di mana UPK menjadi salah satu unit usaha dalam struktur koperasi, mempertahankan brand, sistem, dan sebagian independence operasional sambil berada di bawah payung legal koperasi. Model ini mengadopsi konsep umbrella organization di mana koperasi berfungsi sebagai legal entity dan strategic governance, sementara UPK beroperasi sebagai operational unit dengan flexibility yang diperlukan untuk pelayanan keuangan mikro yang responsive. Model ini memiliki keunggulan dalam hal preserving best practices dan institutional memory UPK, minimizing learning curve, dan allowing for gradual cultural adaptation. Model hibrida juga memfasilitasi komplementaritas dengan kelembagaan desa lain, di mana koperasi dapat mengintegrasikan tidak hanya UPK tetapi juga unit usaha dari BUMDes atau kelembagaan ekonomi lainnya, menciptakan synergy dan economies of scale. Kelemahan model ini adalah potential complexity dalam governance structure dan risk of ambiguity dalam lines of authority. Model ini sesuai untuk konteks di mana terdapat multiple economic institutions di desa yang perlu dikoordinasikan dan consolidated.

Tabel 1. Matriks Hasil Penelitian: Faktor-Faktor Transformasi Kelembagaan UPK

Dimensi	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Strategi Mitigasi
Komunikasi Organisasi	Modal sosial dan kepercayaan komunitas yang kuat; Pengalaman komunikasi informal yang efektif	Gap informasi tentang kebijakan; Komunikasi top-down yang rigid	Pendekatan komunikasi dialogis dan partisipatif; Forum multi-stakeholder reguler
Kelembagaan	Track record operasional 15 tahun; Jaringan	Ketidakjelasan status hukum; Potensi tumpang tindih	Percepatan Pilkades; Koordinasi lintas

Dimensi	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Strategi Mitigasi
	dengan 847 kelompok masyarakat; Dukungan Perda pelestarian aset	dengan BUMDes; 66 desa dipimpin Pjs	lembaga ekonomi desa; Pemberian kewenangan terbatas Pjs
Kapasitas SDM	Pengalaman pengelolaan keuangan mikro; Sistem pembukuan yang established	Gap pemahaman mekanisme koperasi; Keterbatasan literasi koperasi masyarakat	Program capacity building berkelanjutan; Pendampingan intensif dari akademisi; Pelatihan bertingkat
Regulasi	Instruksi Presiden No. 9/2025 sebagai payung kebijakan; Komitmen pemerintah daerah	Ketiadaan juknis dan juklak teknis; Ambiguitas prosedur transisi aset	Pembentukan tim koordinasi pusat-daerah; Adaptasi best practices dari daerah lain; Konsultasi reguler dengan Kemenkop
Ekonomi	Dana bergulir Rp 2,8 miliar; Tingkat pengembalian 85%; Permintaan layanan yang stabil	Kompetisi dengan lembaga keuangan lain; Ketidakpastian viabilitas ekonomi; Market yang terbatas	Diversifikasi produk dan layanan; Business model innovation; Sinergi dengan usaha produktif lain

Sintesis temuan penelitian dengan kerangka teoretis menunjukkan relevansi dan kontribusi terhadap teori kelembagaan baru, teori perubahan organisasi, dan teori path dependency. Dalam perspektif teori kelembagaan baru yang dikemukakan (Williamson, 2020), transformasi UPK menuju koperasi melibatkan perubahan tidak hanya pada formal institutions (struktur legal, regulasi, prosedur) tetapi juga informal institutions (norma, nilai, kepercayaan, kebiasaan). Temuan penelitian mengkonfirmasi proposisi teori bahwa transformasi kelembagaan yang sukses memerlukan alignment antara formal dan informal institutions.

Dalam kasus UPK, informal institutions berupa trust-based relationships, community logic, dan local knowledge yang telah terbangun selama operasi PNPM merupakan aset yang harus dipreservasi sambil mengadopsi formal institutions koperasi. Kegagalan dalam menjaga alignment ini dapat menghasilkan institutional friction yang menghambat transformasi. Penelitian ini juga mengkonfirmasi proposisi tentang pentingnya institutional complementarity, di mana kelembagaan baru (koperasi) harus komplementer dengan kelembagaan existing lainnya (BUMDes, LPMD, pemerintah desa) untuk mencapai efektivitas kolektif.

Temuan tentang resistensi dan kekhawatiran mantan pengelola UPK terhadap *loss of autonomy* dan *dilution of identity* mengkonfirmasi pentingnya *managing transition*, bukan hanya *managing change*. Tahap *refreezing* memerlukan internalisasi praktik baru menjadi rutinitas dan *culture*, yang dalam konteks transformasi UPK berarti memastikan bahwa *operating procedures* koperasi menjadi *the new normal* dan tidak ada *reverting* kembali ke cara lama. Model transformasi bertahap yang direkomendasikan penelitian ini *aligned* dengan *staged approach* dalam teori perubahan organisasi yang memungkinkan *learning* dan *adjustment* dalam setiap tahap.

Teori *path dependency* juga mengidentifikasi *critical junctures* sebagai *moments* di mana *path* dapat *switched*. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 dan dukungan kebijakan pemerintah daerah menciptakan *critical juncture* yang membuka *window of opportunity* untuk transformasi. Temuan penelitian mengkonfirmasi bahwa transformasi pada *critical junctures* memerlukan *strategic agency* dari *institutional entrepreneurs* yang *can mobilize resources, build coalitions*, dan *frame perubahan sebagai inevitable dan beneficial*. Dalam konteks transformasi UPK, pemerintah daerah dan akademisi berperan sebagai *institutional entrepreneurs* yang mendorong perubahan, sementara sebagian mantan pengelola UPK berperan sebagai *institutional carriers* yang dapat *either facilitate* atau *resist* perubahan tergantung pada *how change is framed and managed*.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi pada literatur tentang komunikasi organisasi dalam konteks perubahan. Temuan mengkonfirmasi dan memperluas proposisi (Ford et al, 2022) tentang empat dimensi komunikasi dalam transformasi organisasi. Komunikasi *visioner* perlu tidak hanya mengartikulasikan *destination* tetapi juga *journey* dan *meaning of change*. Komunikasi *operasional* perlu tidak hanya *transmit information* tetapi juga *facilitate sensemaking* dalam kondisi ambiguitas. Komunikasi *relasional* perlu tidak hanya *maintain existing relationships* tetapi juga *build new relational configurations* yang *required* dalam struktur baru. Komunikasi *adaptif* perlu tidak hanya *responsive* terhadap *feedback* tetapi juga *proactive* dalam *anticipating* dan *addressing concerns*. Penelitian ini menambahkan dimensi *dialogic communication* sebagai *foundational principle* yang harus menjiwai keempat dimensi komunikasi tersebut. *Dialogic communication* yang bercirikan *openness, transparency, reciprocity*, dan *reflexivity* menciptakan *communicative space* di mana *stakeholders* dapat *co-construct meaning* dan *collectively navigate uncertainty* dalam transformasi.

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi memainkan peran sentral dalam memfasilitasi transformasi kelembagaan UPK PNPM MPd menuju Koperasi Desa Merah Putih di Kabupaten Lebong. Transformasi yang efektif memerlukan pendekatan komunikasi yang integratif mencakup dimensi *visioner, operasional, relasional, dan adaptif*, dengan prinsip *dialogic communication* sebagai fondasi. Faktor-faktor pendukung transformasi mencakup modal sosial dan kepercayaan komunitas yang kuat, kapasitas manajerial dan pengalaman operasional selama 15 tahun, dukungan kebijakan dan fasilitasi pemerintah daerah, jaringan dengan 847 kelompok masyarakat, serta komitmen dan kepemimpinan transformatif dari sebagian mantan pengelola UPK.

Namun, transformasi juga menghadapi hambatan signifikan berupa

ketidakjelasan regulasi teknis, keterbatasan SDM dan kapasitas, hambatan struktural governance desa dengan dominasi Penjabat Kepala Desa, resistensi perubahan dan inerti kelembagaan, kompleksitas administratif dan legal compliance, serta ketidakpastian ekonomi dan sustainability. Dari tiga model transformasi yang diidentifikasi—transformasi penuh, transformasi bertahap, dan model hibrida—penelitian merekomendasikan model transformasi bertahap sebagai pendekatan yang paling sesuai dengan konteks Kabupaten Lebong, karena memungkinkan learning dan adaptation sambil minimizing disruption operasional.

Rekomendasi strategis untuk mengoptimalkan transformasi mencakup lima area intervensi prioritas. Pertama, pembentukan tim koordinasi lintas sektoral yang melibatkan Kementerian Desa, BPKP, Kementerian Koperasi, dan pemerintah daerah untuk mengatasi ketidaksinkronan regulasi teknis dan memastikan update sistem informasi yang mengakomodasi kode rekening koperasi desa. Kedua, program capacity building berkelanjutan yang dirancang secara komprehensif mencakup aspek teknis (pembukuan koperasi, manajemen usaha), kelembagaan (tata kelola, pengambilan keputusan), dan sosial (komunikasi, resolusi konflik), dengan melibatkan perguruan tinggi sebagai knowledge partner yang menyediakan pendampingan intensif. Ketiga, percepatan proses Pilkades dan pemberian kewenangan terbatas kepada Penjabat Kepala Desa untuk kegiatan transformasi kelembagaan menjadi prioritas untuk mengatasi hambatan struktural governance. Keempat, adopsi model hibrida di mana UPK menjadi unit usaha dari Koperasi Desa Merah Putih dengan mempertahankan best practices yang sudah terbukti efektif, sambil mengadopsi framework legal dan operational koperasi secara bertahap. Kelima, desain sinergi dengan BUMDes dan kelembagaan ekonomi desa lainnya secara komplementer rather than competitive untuk menciptakan ekosistem ekonomi desa yang integrated dan sustainable, dengan clarity tentang niche dan division of labor masing-masing lembaga.

Implikasi teoretis penelitian ini mencakup kontribusi pada tiga area literatur. Pertama, penelitian ini memperkaya literatur tentang transformasi kelembagaan dengan mengintegrasikan perspektif komunikasi organisasi, menunjukkan bahwa successful institutional transformation bukan hanya soal structural dan regulatory alignment, tetapi juga communicative processes yang facilitate shared understanding dan collective navigation of uncertainty. Kedua, penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang keberlanjutan lembaga ekonomi berbasis komunitas pasca program pemberdayaan, mengidentifikasi pathways dan pitfalls dalam transisi menuju kelembagaan formal yang sustainable. Ketiga, penelitian ini memperluas aplikasi teori kelembagaan baru, teori perubahan organisasi, dan teori path dependency dalam konteks transformasi kelembagaan ekonomi desa di Indonesia, menunjukkan relevansi dan utilitas kerangka teoretis ini sambil juga mengidentifikasi nuances contextual yang perlu dipertimbangkan. Implikasi praktis penelitian mencakup rekomendasi operasional untuk pemerintah daerah lain yang menghadapi situasi serupa dalam mengimplementasikan kebijakan Koperasi Desa Merah Putih, menyediakan model dan strategi yang evidence-based dan contextually grounded.

Koperasi Desa Merah Putih hasil transformasi UPK dengan kelembagaan ekonomi desa lainnya seperti BUMDes, mengeksplorasi models of coordination dan integration. Kelima, studi tentang business model innovation dan sustainability strategies koperasi desa dalam konteks kompetisi dengan lembaga

keuangan mikro lain dan penetrasi fintech di pedesaan. Keenam, action research yang melibatkan co-design dan implementation transformasi model dengan stakeholders, menghasilkan not only academic knowledge tetapi juga praktis impact dalam facilitating successful transformation.

DAFTAR PUSTAKA

- Borzaga, C., & Galera, G. 2021. Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative synthesis report. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/567551>
- Braun, V., & Clarke, V. 2021. Thematic analysis: A practical guide. SAGE Publications.
- Bridges, W. 2019. Managing transitions: Making the most of change (4th ed.). Da Capo Press.
- Burnes, B. 2019. The origins of Lewin's three-step model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Chambers, R., & Conway, G. 2022. Sustainable rural livelihoods: Practical concepts for the 21st century. IDS Discussion Paper 296. Institute of Development Studies.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Werner, M. D. 2020. Masters of the universe: How power and identity underpin business school criticisms. *Academy of Management Learning & Education*, 19(4), 494-510. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0145>
- Dewi, R. M., Susanto, H., & Pratiwi, A. 2021. Peran pendampingan dalam keberlanjutan lembaga ekonomi desa. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Desa*, 4(2), 91-104. <https://doi.org/10.15294/jepd.v4i2.45678>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. 2022. Resistance to change: A reexamination and extension. *Research in Organizational Change and Development*, 20, 1-72. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2012\)0000020005](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2012)0000020005)
- Hariyanto, A. 2024. Faktor-faktor keberhasilan transformasi kelembagaan di desa. *Jurnal Administrasi dan Pembangunan Desa*, 10(1), 1-17. <https://doi.org/10.24832/japd.v10i1.567>
- Howlett, M., & Cashore, B. 2021. The dependent variable problem in the study of policy change: Understanding policy change as a methodological problem. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 11(1), 33-46. <https://doi.org/10.1080/13876980802648144>
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. 2025. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Kemenkop UKM.
- Kent, M. L., & Taylor, M. 2021. From Homo economicus to Homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 60-67. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.003>
- Kotter, J. P. 2024. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1-10.
- Kumar, N., Raghunathan, K., Arrieta, A., Jilani, A., & Pandey, S. 2021 . The power of the collective empowers women: Evidence from self-help groups

- in India. *World Development*, 146, 105579.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105579>
- Levi, M., & Davis, L. E. 2023. Legitimizing beliefs: Sources and indicators. *Rationality and Society*, 20(1), 49-73.
<https://doi.org/10.1177/1043463107085363>
- Lewin, K. 1951. *Field Theory In Social Science: Selected Theoretical Papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Row.
- Lewis, L. K. 2019. *Organizational change: Creating change through strategic communication* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Mahoney, J., & Thelen, K. 2022. A Theory Of Gradual Institutional Change. In J. Mahoney & K. Thelen (Eds.), *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power* (pp. 1-37). Cambridge University Press.
- Mansuri, G., & Rao, V. 2023. Community-based and -driven development: A critical review. *World Bank Research Observer*, 19(1), 1-39.
<https://doi.org/10.1093/wbro/lkh012>
- Men, L. R., & Yue, C. A. 2019. Creating a Positive Emotional Culture: Effect Of Internal Communication And Impact On Employee Supportive Behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change And Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Patton, M. Q. 2020. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pierson, P. 2020. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
<https://doi.org/10.2307/2586011>
- Pratama, R. A. 2023. Kapasitas Kelembagaan Upk Pasca Program PNPM di Jawa Timur. *Jurnal Pembangunan dan Masyarakat Desa*, 8(2), 78-92.
<https://doi.org/10.26905/jpmd.v8i2.8234>
- Setiawan, B., & Prabowo, A. 2020. Keberlanjutan UPK pasca PNPM MPd: Studi kasus di Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 6(1), 44-59.
<https://doi.org/10.22146/jekp.v6i1.47891>
- Suardi, M., Fathurrahman, A., & Nuraini, L. 2023. Perbandingan kelembagaan UPK, BUMDes, dan koperasi desa. *Jurnal Ekonomi Kerakyatan dan Kewirausahaan*, 7(3), 110-128. <https://doi.org/10.30998/jek.v7i3.12345>
- Wijaya, R., & Rahman, T. 2022. Transformasi kelembagaan UPK menjadi BUMDes: Tantangan dan peluang. *Jurnal Administrasi Publik dan Pembangunan*, 10(2), 151-166. <https://doi.org/10.33509/japp.v10i2.1678>
- Williamson, O. E. 2020. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613.
<https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
- Yin, R. K. 2018. *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.