Jurnal Khabar: Komunikasi dan Penyiaran Islam
Volume 8 No. 1 Juni 2026 87-101
DOI https://doi.org/10.37092/khabar.v8i1.1403
https://jurnal.staibsllg.ac.id/index.php/khabar
E-ISSN: 2716-0769 (Online)

DINAMIKA KOMUNIKASI DAN SINERGITAS MULTI-STAKEHOLDER DALAM OPTIMALISASI PROGRAM KOPERASI DESA MERAH PUTIH

Is Susanti
Universitas Bengkulu, Bengkulu, Indonesia
Issusanti@unib.ac.id

Article History
Received :06-12-2025
Revised :18-05-2026
Accepted :01-06-2026

Keywords:
Communication Dynamics,
Merah Putih Village Cooperative,
Village Economic Development,
Multi-Stakeholder Synergy,

Abstract

This research analyzes the dynamics of communication and multi-stakeholder synergy in optimizing the Merah Putih Village Cooperative Program in Bioa Sengok Village, Lebong Regency, Bengkulu. Launched through Presidential Instruction No. 9 of 2025, this program aims to establish 80,000 village cooperatives to strengthen the people's economy. The study focuses on the patterns of communication and synergy between the village government, village elites, and the community as the main stakeholders. Using a descriptive qualitative approach with a single case study, the research integrates Collaborative Governance Theory (Emerson & Nabatchi, 2015), Stakeholder Theory (Freeman, 2010), and Policy Network Theory (Rhodes & Marsh, 1992). Data were collected through in-depth interviews, field observations, document studies, and focus group discussions. The main findings show that communication patterns between stakeholders are still top-down and instructive, with significant information gaps. Vertical coordination is hampered by the unpreparedness of the village administration system, while horizontal coordination faces potential conflicts with BUMDes. Community participation is low due to a lack of socialization, even though mutual aid-based social capital remains strong. Supporting factors include the adaptive capacity of the village government, the existence of established BUMDes, strong social capital, district support, and local economic potential. Hindering factors include unclear regulations, limited human resources, weak cross-sector coordination, and funding uncertainty.

Pendahuluan

Pembangunan ekonomi desa merupakan prioritas strategis dalam agenda pembangunan nasional Indonesia sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menekankan penguatan ekonomi desa sebagai fondasi penting untuk mewujudkan pemerataan pembangunan dan mengurangi kesenjangan ekonomi antara perdesaan dan perkotaan. Program Koperasi Desa Merah Putih yang dicanangkan melalui Instruksi Presiden Nomor

9 Tahun 2025 menjadi salah satu inisiatif terbaru yang dirancang untuk memperkuat ekonomi kerakyatan di tingkat desa melalui pengembangan koperasi yang modern, adaptif, dan berdaya saing. Implementasi program ini memerlukan dukungan dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan (stakeholders), baik di tingkat desa maupun di level yang lebih tinggi, dimana keberhasilan program tidak hanya bergantung pada desain kebijakan yang baik, tetapi juga pada bagaimana berbagai stakeholders dapat bekerja sama secara sinergis melalui komunikasi yang efektif dalam implementasinya.

Dinamika komunikasi dalam konteks pembangunan desa menjadi aspek krusial yang seringkali terabaikan dalam analisis implementasi program pembangunan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa efektivitas tata kelola kolaboratif sangat bergantung pada kualitas komunikasi dan interaksi antar stakeholders dalam menciptakan sistem yang partisipatif dan responsif (Bell, S., Berg, T., & Morse, 2024) Studi yang dilakukan oleh (Emerson et al., 2012) dalam framework tata kelola kolaboratif menekankan bahwa komunikasi yang efektif merupakan prasyarat bagi terciptanya keterlibatan bersepakat (principled engagement), motivasi bersama (shared motivation), dan kapasitas untuk tindakan bersama (capacity for joint action).Dalam konteks pembangunan rural, penelitian (Bell, S., Berg, T., & Morse, 2024) mengidentifikasi bahwa komunikasi, inklusivitas, dan capacity building merupakan faktor esensial untuk engagement stakeholder yang efektif dalam tata kelola desa.

Di tingkat desa, terdapat beberapa stakeholders utama yang memiliki peran strategis dalam implementasi program Koperasi Desa Merah Putih. Pertama, pemerintah desa yang memiliki otoritas formal dalam tata kelola desa dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan anggaran desa. Kedua, elit desa yang terdiri dari tokoh-tokoh berpengaruh baik formal maupun informal yang seringkali memiliki pengaruh signifikan dalam dinamika sosial politik desa. Ketiga, masyarakat desa sebagai penerima manfaat langsung dari program ini, yang keberhasilannya sangat bergantung pada partisipasi aktif dan dukungan mereka. Penelitian (Bodin, 2017) menunjukkan bahwa collaborative governance dalam sistem sosial-ekologi memerlukan koordinasi yang efektif antar stakeholders untuk mencapai tindakan kolektif. Studi tentang tata kelola kolaboratif di China menunjukkan bahwa collective action berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara elit desa dan pembangunan rural, dimana governing elites memiliki peran lebih krusial dibandingkan economic elites dalam mendorong pembangunan desa (Li et al., 2023)

Dalam konteks Indonesia, dinamika komunikasi dan sinergitas multi-stakeholder memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, dan kelembagaan lokal. Penelitian (Puspasari, 2020) tentang reinvensi koperasi desa di Indonesia mengungkapkan bahwa tantangan utama yang dihadapi koperasi unit desa (KUD) mencakup kurangnya kolaborasi multi-stakeholder lintas sektor, keterbatasan adopsi teknologi, dan lemahnya kepercayaan antar pihak yang terlibat. Studi ini menekankan bahwa pembangunan kepercayaan (trust building) memerlukan waktu yang substansial dan tidak dapat dicapai dalam jangka pendek. Penelitian (Rahmi et al., 2025) tentang kesiapan sumber daya manusia desa dalam implementasi Koperasi Merah Putih menunjukkan bahwa faktor kunci keberhasilan meliputi pendidikan, kesadaran, keterampilan manajerial, dan dukungan institusional. Temuan ini sejalan dengan penelitian

(Burgess et al., 2020) yang mengidentifikasi tantangan signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia di Indonesia, khususnya terkait capacity building dan institutional support.

Aspek komunikasi stakeholder dalam konteks pembangunan partisipatif desa telah menjadi fokus penelitian terkini. Studi yang dilakukan di Tegal Regency, Indonesia, menunjukkan bahwa komunikasi stakeholder memiliki dampak signifikan terhadap participatory development planning (PDP) di tingkat desa (Melkote & Steeves, 2025) Penelitian ini menemukan bahwa karakteristik stakeholder, seperti usia, pengalaman partisipasi, dan jabatan, mempengaruhi proses komunikasi dalam perencanaan pembangunan desa. Namun, penelitian ini juga mengungkapkan kelemahan stakeholder senior yang cenderung mendominasi proses dan implementasi program karena pengalaman dan kontrol mereka terhadap forum, yang menciptakan konflik kepentingan antara mewakili aspirasi kelompok mereka dan mendukung kepentingan pemerintah. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya membangun mekanisme komunikasi yang lebih inklusif dan demokratis dalam implementasi program pembangunan.

Penelitian tentang jaringan komunikasi stakeholder dalam pembangunan desa menunjukkan pentingnya memahami struktur dan pola komunikasi dalam ekosistem multi-stakeholder. Studi tentang Kampung Batik di Bogor Regency, Indonesia, mengidentifikasi bahwa komunikasi antar stakeholders berlangsung melalui forum resmi yang dijadwalkan secara reguler dan komunikasi informal melalui WhatsApp (Andria et all, 2022). Penelitian ini menemukan bahwa Dinas Koperasi dan UKM berperan sebagai fasilitator dalam memberikan pelatihan batik, pendampingan prosedur manajemen, dan penyediaan anggaran, sementara pemerintah kecamatan berperan sebagai fasilitator dan motivator bagi masyarakat. Pola komunikasi yang teridentifikasi menunjukkan pentingnya kombinasi antara mekanisme komunikasi formal dan informal dalam memfasilitasi kolaborasi efektif antar stakeholders.

Dalam perspektif teori stakeholder, penelitian Freeman (2010) menekankan pentingnya mengidentifikasi dan mengelola hubungan dengan berbagai stakeholders untuk mencapai tujuan organisasi. Model (Mitchell et al., 1997) mengidentifikasi tiga atribut stakeholder yang krusial: kekuasaan (power), legitimasi (legitimacy), dan urgensi (urgency). Dalam konteks koperasi desa, pemahaman tentang atribut-atribut ini menjadi penting untuk mengidentifikasi stakeholder prioritas dan mengembangkan strategi komunikasi yang sesuai. Penelitian tentang multi-stakeholder partnerships dalam industri kelapa sawit berkelanjutan di Indonesia menunjukkan bahwa model governance multi-stakeholder mampu mengatasi isu kompleks karena melibatkan berbagai aktor seperti pemerintah, sektor swasta, civil society, dan organisasi internasional, yang dapat memperkuat komitmen dan modalitas semua stakeholder dalam mencapai tujuan bersama (Mitchell et al., 1997)

Teori jaringan kebijakan dari (Rhodes dan Marsh, 1992) dalam (MARTA & Agustino, 2019) memberikan perspektif tentang bagaimana berbagai aktor yang saling tergantung berinteraksi dalam proses kebijakan publik. Penelitian (H. Klijn & Koppenjan, 2012) menekankan pentingnya network management sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas jaringan kebijakan, yang mencakup aktivasi aktor dan sumber daya, pengaturan aturan dan norma, fasilitasi interaksi, dan mediasi konflik. Dalam konteks pembangunan desa, penelitian Sørensen dan

(Sørensen & Torfing, 2009) mengidentifikasi empat aspek penting dalam network governance: efisiensi, efektivitas, demokratisasi, dan inovasi. Studi tentang collaborative governance dalam sistem pangan lokal di Michigan menunjukkan bahwa emergent collaborative governance dapat berkembang secara organik dari inisiatif lokal yang melibatkan berbagai stakeholder dalam perencanaan dan implementasi program (Lu & Carter, 2023)

Penelitian tentang hubungan antara pembangunan dan governance dalam konteks revitalisasi rural di China menunjukkan pentingnya coupled coordination antara development dan governance (Li et al., 2023). Studi ini menemukan bahwa implementasi kebijakan pengentasan kemiskinan pada tahun 2015 mendorong pembangunan rural ke jalur cepat, dimana sumber daya administratif dan modal sosial terus mengalir ke desa, menyebabkan coupling, coordination, dan coupling coordination antara development dan governance meningkat atau menurun secara bersamaan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek pembangunan dan governance dalam implementasi program pembangunan desa. Penelitian (Hedlund & Lundholm, 2015) tentang restrukturisasi rural di Swedia menunjukkan bahwa transisi employment dan out-migration menjadi tantangan signifikan dalam pembangunan rural, yang memerlukan strategi governance yang adaptif dan responsif.

Dalam konteks kepemilikan lahan dan governance komunitas rural, penelitian (Huang et al., 2020) tentang dampak kepemilikan lahan terhadap governance komunitas rural dan pembangunan di China menunjukkan bahwa Community-based Model (CBM) memiliki keunggulan signifikan dibanding Enterprise-based Model (EBM), dimana dalam CBM, kolektif desa mempertahankan kepemilikan lahan tanpa sepenuhnya mengkomersialkannya, yang memungkinkan warga desa mempertahankan bargaining power mereka dengan investor. Temuan ini relevan dengan konteks Indonesia dimana kepemilikan lahan komunal dan kearifan lokal masih menjadi aspek penting dalam pembangunan ekonomi desa. Penelitian tentang festival desa kolaboratif di Yogyakarta menunjukkan bahwa Collaborative Village Festival (CVF) yang dikarakterisasi sebagai multi-program dan multi-stakeholder memiliki peran dalam mengembangkan human capital dan mengaktivasi social capital dalam beberapa aspek (Najiyati et al, 2024)

Penelitian tentang CSR dan governance rural melalui Panchayati Raj Institutions (PRIs) di India menunjukkan pentingnya kemitraan multi-stakeholder dalam pembangunan rural (Maheswari & Co, 2025). Studi ini menekankan bahwa CSR menyediakan sumber daya tambahan dan inovasi, sementara PRIs menawarkan jangkauan grassroots, legitimasi, dan pemahaman tentang kebutuhan lokal. Ketika entitas-entitas ini bekerja bersama, mereka dapat menciptakan perubahan transformatif dalam outcome pembangunan rural. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa kemitraan CSR-PRI mendorong akuntabilitas, meningkatkan partisipasi komunitas, dan memperkuat proses pengambilan keputusan demokratis di tingkat grassroots. Ketika struktur governance lokal diberdayakan untuk bekerja bersama entitas korporat, hasilnya adalah model pembangunan rural yang sustainable dan scalable yang menguntungkan semua stakeholder.

Beberapa studi terdahulu telah menunjukkan pentingnya sinergitas stakeholders dalam keberhasilan program pembangunan desa. Penelitian

(Munandar et all, 2022) di beberapa desa di Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi antara elit desa dan masyarakat dalam program pemberdayaan ekonomi sangat bergantung pada kualitas komunikasi dan interaksi antar aktor. Sementara itu, (Rahman et al., 2024) mencatat bahwa pembagian peran yang jelas dan mekanisme koordinasi yang efektif antar stakeholders menjadi faktor kunci keberhasilan program ekonomi berbasis koperasi di tingkat desa. Penelitian (Bryson et al., 2015) tentang designing dan implementing cross-sector collaborations menekankan bahwa kolaborasi lintas sektor memerlukan desain yang cermat dan implementasi yang challenging, namun sangat diperlukan untuk mengatasi complex public problems yang tidak dapat diselesaikan oleh single sector.

Namun, studi yang secara khusus mengkaji dinamika komunikasi dan sinergitas multi-stakeholder dalam konteks program Koperasi Desa Merah Putih masih sangat terbatas. Padahal, pemahaman tentang bagaimana berbagai stakeholders berkomunikasi, berkoordinasi, dan bekerja sama dalam implementasi program ini menjadi penting untuk mengidentifikasi strategi optimalisasi yang tepat. Kesenjangan penelitian inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini, dengan fokus pada analisis dinamika komunikasi dan sinergitas antara pemerintah desa, elit desa, dan masyarakat dalam optimalisasi program Koperasi Desa Merah Putih di Desa Bioa Sengok, Kabupaten Lebong, Bengkulu. Desa Bioa Sengok dipilih sebagai lokus penelitian karena merupakan salah satu desa dengan karakteristik sosial budaya yang khas dan mayoritas penduduk yang mengandalkan sektor pertanian sebagai mata pencaharian, dimana dinamika interaksi dan komunikasi antar stakeholders di desa ini dapat memberikan gambaran yang kaya tentang bagaimana sinergitas multi-stakeholder berperan dalam optimalisasi program.

Penelitian ini menggunakan kerangka teoretis yang mengintegrasikan tiga perspektif utama Teori Tata Kelola Kolaboratif (Emerson & Nabatchi, 2015), Teori Stakeholder (Freeman, 2015), dan Teori Jaringan Kebijakan (Rhodes & Marsh, 1992). Integrasi ketiga perspektif teoretis ini memungkinkan analisis yang komprehensif tentang bagaimana berbagai stakeholders berinteraksi, berkomunikasi, berkoordinasi, dan membangun sinergitas dalam implementasi program Koperasi Desa Merah Putih. Dengan memahami dinamika komunikasi dan sinergitas multi-stakeholder dalam optimalisasi program Koperasi Desa Merah Putih, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang dinamika komunikasi dalam tata kelola kolaboratif dan sinergitas stakeholders dalam konteks pembangunan ekonomi desa. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam mengembangkan strategi implementasi program Koperasi Desa Merah Putih yang lebih adaptif, komunikatif, dan efektif. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan penelitian utama: Bagaimana pola komunikasi, hubungan, dan koordinasi yang terbentuk antara pemerintah desa, elit desa, dan masyarakat dalam implementasi program Koperasi Desa Merah Putih. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat sinergitas antara stakeholders dalam optimalisasi program? Bagaimana strategi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan dinamika komunikasi dan sinergitas antar stakeholders dalam optimalisasi program Koperasi Desa Merah Putih.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal untuk mengkaji dinamika komunikasi dan sinergitas multi-stakeholder dalam implementasi Program Koperasi Desa Merah Putih di Desa Bioa Sengok, Kecamatan Rimbo Pengadang, Kabupaten Lebong, Provinsi Bengkulu. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena desa tersebut memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian, termasuk keberadaan kelompok tani yang aktif dan implementasi program koperasi desa.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling yang melibatkan pemerintah desa, elit desa, dan masyarakat sebagai pihak yang terlibat dalam implementasi program. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD). Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang komprehensif serta meningkatkan validitas temuan melalui triangulasi sumber dan metode.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi, member checking, dan peer debriefing. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk informed consent, kerahasiaan identitas informan, dan keamanan data penelitian.

Pembahasan

Pola Komunikasi dan Koordinasi Antar Stakeholder dalam Implementasi Program Koperasi Desa Merah Putih

Penelitian ini mengidentifikasi pola komunikasi dan koordinasi antar stakeholders dalam implementasi Program Koperasi Desa Merah Putih yang menunjukkan karakteristik yang kompleks dan multidimensional. Temuan menunjukkan bahwa pola komunikasi yang terbentuk antara pemerintah desa, elit desa, dan masyarakat masih bersifat top-down dan instruktif, belum mencapai tingkat kolaboratif yang ideal sebagaimana dikemukakan oleh (Emerson & Nabatchi, 2015) dalam framework tata kelola kolaboratif. Pemerintah desa sebagai stakeholder utama menunjukkan sikap yang adaptif namun berhati-hati dalam mengimplementasikan program. Sebagaimana disampaikan oleh perangkat desa yang menyatakan bahwa pemerintah desa hanya menyiapkan wadah sesuai peraturan yang diberikan oleh pemerintah, mengindikasikan bahwa pemerintah desa berposisi sebagai pelaksana teknis yang mengikuti instruksi, namun belum sepenuhnya memahami esensi dan tujuan strategis program. Pola komunikasi vertikal antara pemerintah pusat, daerah, dan desa mengalami kesenjangan informasi yang signifikan, terutama terkait ketidaksiapan sistem administrasi dan keuangan desa. Pejabat Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Lebong mengungkapkan bahwa program baru mulai digaungkan pada bulan Juni sementara aplikasi Siskeudes dikeluarkan BPKP pada bulan Januari, sehingga di Siskeudes versi terkini belum ada mata rekening khusus untuk Koperasi Merah Putih. Temuan ini menunjukkan bahwa koordinasi vertikal antara pemerintah pusat, daerah, dan desa belum berjalan optimal, mencerminkan lemahnya perencanaan dan koordinasi lintas sektor dalam implementasi kebijakan.

Komunikasi horizontal antar stakeholders di tingkat desa juga menghadapi tantangan signifikan. Perangkat desa mengungkapkan kekhawatiran mengenai potensi konflik kepentingan, dimana pengurus koperasi mungkin terbuai janji tentang pengelolaan dana yang besar, dan jika tidak terealisasi, pemerintah desa yang akan disalahkan. Pernyataan ini mengindikasikan adanya ketidakpastian dan keraguan dalam koordinasi antar lembaga ekonomi desa, khususnya antara BUMDes dan Koperasi Desa Merah Putih. Ketidakjelasan hubungan dan pembagian peran antara kedua lembaga ini berpotensi menimbulkan kompetisi daripada kolaborasi, yang dapat menghambat optimalisasi sumber daya dan pencapaian tujuan program. Elit desa dalam konteks penelitian ini meliputi tokoh masyarakat, tokoh agama, dan mantan perangkat desa yang memiliki pengaruh sosial signifikan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa peran elit desa dalam mendukung Program Koperasi Desa Merah Putih masih terbatas pada dukungan moral dan legitimasi sosial. Belum ada keterlibatan aktif elit desa dalam proses perencanaan dan implementasi program secara substansial. Pola komunikasi dengan elit desa cenderung informal dan tidak terstruktur, dimana informasi program lebih banyak beredar melalui jalur komunikasi informal seperti percakapan pribadi daripada melalui forum resmi yang melibatkan elit desa secara sistematis.

Partisipasi dan komunikasi dengan masyarakat menunjukkan tingkat yang rendah, terutama karena minimnya sosialisasi dan informasi tentang program. Pelaku ekonomi desa menyatakan bahwa untuk saat ini di Desa Bioa Sengok belum ada pengaruh dari Koperasi Merah Putih karena belum ada yang melakukan sosialisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi program kepada masyarakat sebagai beneficiaries utama masih sangat terbatas, yang berdampak pada rendahnya awareness dan partisipasi masyarakat. Meskipun demikian, modal sosial berbasis gotong royong masih kuat di desa, dimana terdapat norma sosial yang masih ditaati masyarakat, seperti yang terlihat pada koperasi sederhana di dusun-dusun yang mengadakan musyawarah tahunan terbuka. Modal sosial ini sebenarnya merupakan aset penting yang dapat dioptimalkan untuk mendukung implementasi program jika komunikasi dan sosialisasi dilakukan dengan lebih intensif dan inklusif. Analisis pola komunikasi menunjukkan bahwa komunikasi antar stakeholders belum mengikuti prinsip-prinsip komunikasi efektif dalam collaborative governance. Berdasarkan kerangka (Emerson & Nabatchi, 2015), komunikasi yang efektif dalam tata kelola kolaboratif mencakup proses discovery (penemuan), definition (pendefinisian), deliberation (deliberasi), dan determination (penentuan). Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa proses-proses ini belum terlaksana dengan baik. Proses discovery, dimana stakeholders saling berbagi informasi dan perspektif tentang isu yang dihadapi, masih terbatas karena minimnya forum komunikasi yang inklusif. Proses definition, dimana stakeholders bersama-sama mendefinisikan masalah dan tujuan bersama, belum terjadi karena program diturunkan secara top-down tanpa proses ko-kreasi dengan stakeholders lokal.

Faktor Pendukung dan Penghambat Sinergitas Multi-Stakeholder

Faktor-faktor yang mempengaruhi sinergitas stakeholders menunjukkan dinamika yang kompleks antara pendukung dan penghambat. Faktor pendukung pertama adalah kapasitas adaptif pemerintah desa yang baik. Akademisi dari

UNIB mengapresiasi bahwa Desa Bioa Sengok sudah sangat adaptif terhadap perubahan, yang dibuktikan dengan keberhasilan desa dalam mengimplementasikan berbagai program sebelumnya, termasuk program MT2 yang telah berjalan dengan baik. Kemampuan adaptasi ini merupakan aset penting yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung implementasi program baru. Faktor pendukung kedua adalah keberadaan kelembagaan ekonomi yang sudah mapan. BUMDes di Desa Bioa Sengok telah beroperasi dengan baik, khususnya dalam pengelolaan air bersih dan dukungan sektor pertanian. Keberadaan BUMDes yang sudah berfungsi dapat menjadi fondasi untuk pengembangan koperasi desa, dengan catatan bahwa hubungan dan pembagian peran antara BUMDes dan koperasi perlu didefinisikan dengan jelas untuk menghindari kompetisi yang kontraproduktif. Faktor pendukung ketiga adalah modal sosial dan budaya gotong royong yang kuat. Desa Bioa Sengok memiliki modal sosial yang kuat, terutama dalam bentuk budaya gotong royong dan norma sosial yang masih dijaga. Perangkat desa menjelaskan bahwa di desa-desa di Kecamatan Rimbo Pengadang ada hukum sosial yang sangat ditaati, yang terlihat pada koperasi sederhana di dusun-dusun yang mengadakan musyawarah tahunan terbuka setiap tahun. Modal sosial ini menciptakan kepercayaan dan kerjasama antar warga yang dapat mendukung implementasi program koperasi jika dikomunikasikan dan dimobilisasi dengan tepat.

Faktor pendukung keempat adalah dukungan kelembagaan dari tingkat kabupaten. Kabupaten Lebong menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mendukung program, dimana sekitar 90% koperasi se-Kabupaten Lebong sudah difasilitasi oleh notaris dan dibawa ke Kabupaten sehingga sudah clear secara administrasi. Dukungan administratif dan legal ini memudahkan proses pembentukan koperasi di tingkat desa, meskipun masih ada keraguan terhadap implementasi operasional karena ketidakjelasan regulasi dari pusat. Faktor pendukung kelima adalah potensi ekonomi lokal yang kuat. Desa Bioa Sengok memiliki potensi ekonomi yang berbasis pada sektor pertanian dan perkebunan, dimana pelaku ekonomi menyampaikan bahwa situasi ekonomi di desa saat ini masih mengandalkan sektor pertanian yaitu sawah, berkebun, dan harga kopi yang lumayan. Potensi ekonomi yang sudah ada dapat menjadi basis pengembangan unit usaha koperasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas lokal. Di sisi lain, penelitian mengidentifikasi beberapa faktor penghambat yang signifikan. Faktor penghambat pertama adalah ketidakjelasan regulasi dan dasar hukum program. Pejabat Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa meminta bantuan agar Koperasi Merah Putih diatur dengan jelas melalui Undang-Undang atau minimal dengan regulasi resmi yang terstruktur. Ketidakpastian hukum ini menciptakan keraguan dalam implementasi dan dapat menimbulkan risiko administratif bagi pemerintah desa yang harus menjalankan program tanpa panduan yang jelas.

Faktor penghambat kedua adalah keterbatasan sumber daya manusia. Pejabat kabupaten menyampaikan keprihatinan bahwa SDM desa belum merata, ada yang hanya tamatan SMA, dan akses internet juga terbatas, sehingga jika aturan dipaksakan masuk tanpa pendampingan dan kejelasan hukum bisa menjadi boomerang bagi desa. Keterbatasan SDM ini mempengaruhi kemampuan desa dalam memahami dan mengimplementasikan program dengan optimal, terutama dalam aspek manajerial dan teknis pengelolaan koperasi. Faktor penghambat ketiga adalah koordinasi lintas sektor yang lemah. Perangkat desa menyampaikan

bahwa dalam musyawarah desa di lima desa dan satu kelurahan di Kecamatan Rimbo Pengadang, yang hadir hanya pendamping desa dan penyuluh perikanan, sementara Dinas Koperasi belum pernah sekalipun hadir atau sosialisasi ke desa. Lemahnya koordinasi ini menimbulkan kebingungan dan inkonsistensi informasi di tingkat implementasi, dimana pemerintah desa tidak mendapatkan guidance yang jelas dari instansi teknis yang seharusnya memberikan dukungan. Faktor penghambat keempat adalah ketidakpastian sumber pendanaan program. Perangkat desa mengungkapkan bahwa sampai saat ini belum ada instruksi resmi bahwa koperasi akan mendapat dana desa, kecuali surat yang memperbolehkan bantuan pengurusan notaris dan badan hukum yang pun dibatasi. Ketidakpastian pendanaan ini mempengaruhi antusiasme stakeholders dalam mendukung program karena tidak jelas bagaimana koperasi akan dikapitalisasi dan dioperasionalkan.

Faktor penghambat kelima adalah potensi konflik dengan kelembagaan ekonomi yang sudah ada. Moderator dalam forum diskusi menyampaikan adanya dilema di lapangan karena koperasi dianggap berpotensi mengganggu eksistensi dan struktur ekonomi BUMDes. Potensi konflik ini dapat mengurangi sinergitas dan efektivitas program jika tidak dikelola dengan baik melalui komunikasi yang transparan dan pembagian peran yang jelas. Faktor penghambat keenam adalah status kepemimpinan desa yang tidak stabil. Mayoritas desa di Kabupaten Lebong dipimpin oleh pejabat sementara, dimana secara aturan pejabat sementara tidak bisa merubah RPJMDes. Kondisi ini mempengaruhi kemampuan desa dalam melakukan perencanaan jangka panjang dan adaptasi kebijakan, serta menciptakan ketidakpastian dalam kepemimpinan dan arah pengembangan desa.

Strategi Penguatan Komunikasi dan Sinergitas Stakeholder

Berdasarkan temuan tentang faktor pendukung dan penghambat, penelitian mengidentifikasi beberapa strategi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan dinamika komunikasi dan sinergitas antar stakeholders. Strategi pertama adalah intensifikasi komunikasi program melalui sosialisasi yang komprehensif dan inklusif kepada semua stakeholder, menggunakan multi-channel communication yang menggabungkan forum resmi dan informal, serta memanfaatkan teknologi digital seperti WhatsApp group untuk disseminasi informasi yang cepat dan interaktif. Strategi ini sejalan dengan temuan penelitian tentang pentingnya komunikasi multi-channel dalam memfasilitasi kolaborasi efektif antar stakeholders.

Strategi kedua adalah penguatan regulasi dan kejelasan hukum program melalui harmonisasi kebijakan lintas kementerian dan penyusunan petunjuk teknis yang komprehensif untuk memberikan kepastian hukum bagi implementor di tingkat desa. Akademisi dari UNIB menekankan bahwa jika program menjadi prioritas nasional, sinergi dan koordinasi dari tingkat atas harus diperkuat. Strategi ketiga adalah pengembangan forum partisipasi terstruktur yang inklusif, dimana pembentukan forum komunikasi multi-stakeholder yang melibatkan pemerintah desa, BPD, elit desa, kelompok masyarakat, dan lembaga ekonomi lokal dalam proses perencanaan dan implementasi program secara partisipatif. Forum partisipatif dapat tumbuh dari inisiatif kelembagaan khususnya BPD yang memiliki fungsi menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat. Strategi keempat adalah pengembangan model sinergi kelembagaan ekonomi desa antara BUMDes dan Koperasi Desa Merah Putih, dimana harapannya Koperasi Merah

Putih bisa menjadi unit usaha dari BUMDes bukan saingan. Model ini memungkinkan optimalisasi sumber daya dan mencegah fragmentasi kelembagaan ekonomi desa, dimana kedua lembaga dapat saling melengkapi dengan pembagian peran yang jelas dan komplementer. Strategi kelima adalah pembelajaran kolektif berbasis kearifan lokal, dimana pemanfaatan modal sosial dan kearifan lokal yang ada untuk memperkuat sinergitas stakeholders. Praktik koperasi swadaya yang sudah berjalan baik di dusun-dusun, yang melakukan evaluasi tahunan dimana masing-masing anggota diminta menilai dan menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi sendiri, dapat menjadi model pembelajaran yang relevan dengan konteks lokal.

Strategi keenam adalah capacity building berkelanjutan melalui pengembangan kapasitas stakeholders secara sistematis dan berkelanjutan untuk mengatasi keterbatasan SDM. Program pelatihan dan pendampingan teknis harus mencakup aspek manajerial koperasi, administrasi keuangan, pengembangan usaha berbasis potensi lokal, dan pemanfaatan teknologi digital. Akademisi menyarankan langkah-langkah konkret yang mencakup melengkapi pengurusan, menginventarisir masalah atau potensi usaha, menentukan unit usaha yang akan dibentuk, kemudian mendaftarkan ke KBLI.

Analisis Implementasi Program dalam Perspektif Tata Kelola Kolaboratif

Pembahasan temuan penelitian dengan kerangka teoretis menunjukkan bahwa implementasi Program Koperasi Desa Merah Putih di Desa Bioa Sengok menunjukkan kondisi tata kelola kolaboratif yang belum optimal. Berdasarkan framework Emerson dan Nabatchi (2015), tiga dimensi utama tata kelola kolaboratif yaitu konteks sistem, rezim tata kelola kolaboratif, dan dinamika kolaborasi masih menunjukkan ketidaksiapan struktural. Konteks sistem yang mencakup faktor politik, legal, dan sosio-ekonomi masih menunjukkan ketidakjelasan regulasi dan lemahnya koordinasi lintas sektor. Dinamika kolaborasi yang seharusnya terdiri dari keterlibatan bersepakat, motivasi bersama, dan kapasitas untuk tindakan bersama belum terbentuk secara optimal karena minimnya forum deliberatif yang inklusif, rendahnya kepercayaan timbal balik antar stakeholders, dan keterbatasan kapasitas institusional.

Dalam perspektif teori stakeholder Freeman (2010) dan model (Mitchell et al., 1997), analisis menunjukkan bahwa pemerintah desa memiliki legitimasi formal yang tinggi namun menghadapi keterbatasan kekuasaan dalam pengambilan keputusan strategis, terutama karena mayoritas desa dipimpin oleh pejabat sementara. Pemerintah kabupaten memiliki kekuasaan dan legitimasi tinggi namun urgensi yang bervariasi dalam mendukung program. Elit desa menunjukkan legitimasi sosial yang tinggi namun kekuasaan formal yang terbatas dalam struktur program, sehingga keterlibatan mereka masih bersifat pasif dan belum dioptimalkan sebagai agen perubahan. Masyarakat sebagai stakeholder penerima manfaat memiliki urgensi yang tinggi untuk peningkatan ekonomi namun kekuasaan dan akses informasi yang terbatas. Temuan ini sejalan dengan penelitian tentang pentingnya mengidentifikasi dan memprioritaskan stakeholders berdasarkan atribut mereka untuk mengembangkan strategi engagement yang efektif. Dalam perspektif teori jaringan kebijakan Rhodes dan Marsh (1992) dalam (MARTA & Agustino, 2019), penelitian menunjukkan bahwa jaringan kebijakan dalam implementasi program masih lemah dan belum terintegrasi. Karakteristik

jaringan menunjukkan pola yang lebih mendekati issue network daripada policy community, dengan keanggotaan yang luas namun integrasi dan stabilitas yang rendah. Ketergantungan sumber daya antar aktor belum terbentuk secara optimal, dimana pemerintah desa bergantung pada informasi dan dukungan teknis dari kabupaten namun kabupaten sendiri menghadapi keterbatasan dalam memberikan panduan teknis karena ketidakjelasan regulasi dari pusat.

Strategi pengelolaan jaringan sebagaimana dikemukakan oleh (H. Klijn & Koppenjan, 2020) belum diterapkan secara sistematis, dimana aktivasi aktor dan sumber daya relevan masih terbatas, pengaturan aturan dan norma belum jelas, fasilitasi interaksi masih minimal, dan mediasi konflik belum dilakukan secara proaktif. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian terkini tentang pentingnya komunikasi, inklusivitas, dan capacity building sebagai faktor esensial untuk engagement stakeholder yang efektif dalam tata kelola desa. Penelitian Bell et al. (2024) menunjukkan bahwa aplikasi Soft System Methodology dan framework tata kelola kolaboratif meningkatkan praktik tata kelola rural dengan menciptakan sistem yang lebih partisipatif dan responsif. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan (Puspasari, 2020) tentang tantangan revitalisasi koperasi desa di Indonesia yang mencakup kurangnya kolaborasi multi-stakeholder, keterbatasan adopsi teknologi, dan lemahnya kepercayaan antar pihak. Temuan tentang pentingnya komunikasi multi-channel dan kombinasi forum formal-informal konsisten dengan penelitian tentang jaringan komunikasi stakeholder dalam pembangunan desa di Indonesia. Kontribusi utama penelitian ini adalah pada identifikasi peran krusial dinamika komunikasi dalam memfasilitasi atau menghambat sinergitas multi-stakeholder, dimana penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada aspek struktural dan institusional tanpa mengeksplorasi secara mendalam pola komunikasi dan interaksi antar stakeholders. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun ada modal sosial yang kuat dan kapasitas adaptif yang baik, ketiadaan mekanisme komunikasi yang efektif dan inklusif menjadi hambatan utama dalam mengoptimalkan sinergitas stakeholders.

Tabel 1. Matriks Temuan Penelitian

Aspek Penelitian	Temuan Utama	Faktor Kunci	Rekomendasi Strategis
Pola Komunikasi dan Koordinasi	Komunikasi top-down dan instruktif dengan kesenjangan informasi signifikan. Koordinasi vertikal terhambat ketidaksiapan sistem administratif. Koordinasi horizontal menghadapi potensi konflik dengan BUMDes.	Ketidakjelasan regulasi, minimnya forum deliberatif inklusif, lemahnya koordinasi lintas sektor, komunikasi informal mendominasi	Intensifikasi komunikasi multi-channel, pengembangan forum partisipasi terstruktur, harmonisasi regulasi lintas kementerian
Partisipasi Masyarakat	Partisipasi masyarakat rendah karena minimnya sosialisasi dan informasi program. Modal sosial berbasis gotong royong masih kuat namun belum	Kurangnya awareness program, keterbatasan akses informasi, dominasi elit dalam forum, modal sosial potensial	Sosialisasi komprehensif multi-level, pemberdayaan forum komunitas, pemanfaatan modal sosial lokal, digital inclusion

	dioptimalkan.		
Kapasitas SDM	Pemerintah desa memiliki kapasitas adaptif baik, namun keterbatasan SDM dalam aspek manajerial dan teknis koperasi. Mayoritas pejabat sementara membatasi kewenangan strategis.	Keterbatasan pendidikan formal, kurangnya pelatihan teknis koperasi, akses teknologi terbatas, status kepemimpinan tidak stabil	Capacity building berkelanjutan, pendampingan teknis intensif, pelatihan manajerial koperasi, stabilisasi kepemimpinan desa
Sinergi Kelembagaan	BUMDes sudah mapan dalam pengelolaan air bersih dan dukungan pertanian. Potensi konflik dengan koperasi karena ketidakjelasan hubungan dan pembagian peran.	Ketidakjelasan pembagian peran, potensi kompetisi sumber daya, overlapping fungsi, kekhawatiran fragmentasi ekonomi desa	Model sinergi BUMDes-Koperasi (koperasi sebagai unit usaha BUMDes), pembagian peran komplementer, koordinasi operasional terstruktur
Modal Sosial	Modal sosial berbasis gotong royong sangat kuat. Norma sosial masih ditaati. Koperasi swadaya di dusun-dusun berjalan baik dengan musyawarah tahunan terbuka.	Budaya gotong-royong kuat, kepercayaan antar warga tinggi, norma sosial efektif, pengalaman koperasi swadaya positif	Pembelajaran berbasis kearifan lokal, replikasi best practice koperasi swadaya, penguatan trust building, mobilisasi modal sosial
Dukungan Institusional	Dukungan kabupaten tinggi untuk fasilitasi notaris dan administrasi (90% koperasi terbentuk). Namun koordinasi lintas sektor lemah, Dinas Koperasi belum pernah sosialisasi ke desa.	Komitmen kabupaten tinggi, dukungan administrasi baik, koordinasi lintas SKPD lemah, ketidakhadiran instansi teknis	Penguatan koordinasi lintas SKPD, kehadiran instansi teknis di forum desa, mekanisme monitoring partisipatif, dukungan teknis intensif

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Program Koperasi Desa Merah Putih di Desa Bioa Sengok menunjukkan bahwa dinamika komunikasi dan sinergitas multi-stakeholder belum berjalan secara optimal. Pola komunikasi yang masih cenderung top-down, keterbatasan sosialisasi program, serta rendahnya partisipasi masyarakat menjadi hambatan dalam membangun kolaborasi yang efektif antara pemerintah desa, elit desa, dan masyarakat. Kondisi ini menyebabkan tujuan program belum sepenuhnya didukung oleh keterlibatan seluruh pihak yang berkepentingan.

Penelitian juga menemukan bahwa sinergitas stakeholders dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat yang saling berinteraksi. Faktor pendukung meliputi kuatnya modal sosial dan budaya gotong royong masyarakat, keberadaan BUMDes yang telah berkembang, dukungan pemerintah daerah, serta potensi ekonomi lokal yang cukup prospektif. Sementara itu, faktor penghambat mencakup ketidakjelasan regulasi, keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya koordinasi lintas sektor, ketidakpastian pendanaan, serta potensi tumpang tindih

peran antara koperasi dan kelembagaan ekonomi desa yang telah ada.

Untuk mengoptimalkan pelaksanaan program, diperlukan penguatan komunikasi yang lebih partisipatif dan inklusif, peningkatan koordinasi antar-stakeholder, kejelasan regulasi dan mekanisme pendanaan, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia di tingkat desa. Selain itu, perlu dibangun model sinergi yang jelas antara Koperasi Desa Merah Putih dan BUMDes agar keduanya dapat saling melengkapi dalam mendukung pembangunan ekonomi desa. Dengan langkah-langkah tersebut, program ini berpotensi menjadi instrumen yang efektif dalam memperkuat ekonomi kerakyatan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Andria, F., Rosyadi, I., & Nugraha, D. 2022. No Title Community Empowerment Through Batik Village Development in Bogor Regency. . . *Journal of Community Development*, *13*(2), 45–48.

Bell, S., Berg, T., & Morse, S. 2024. No Title. *Strengthening Rural Governance for Rural Development through Collaborative Strategy: The Application of Soft System Methodology and Textual Network Analysis.*, *37(6)*, 1–22.

Bodin, Ö. (2017). Collaborative Environmental Governance: Achieving Collective Action In Social-Ecological Systems. In *Science* (Vol. 357, Issue 6352). https://doi.org/10.1126/science.aan1114

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. 2015. Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, *75*(5). https://doi.org/10.1111/puar.12432

Burgess, J., Dayaram, K., Lambey, L., & Afrianty, T. W. 2020. The Challenges Of Human Resource Development in Indonesia. In *Developing the Workforce in an Emerging Economy*. https://doi.org/10.4324/9780429273353-1

Creswell, J. W. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

Emerson, K., & Nabatchi, T. 2015. Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Performance and Management Review*, *38*(4). https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. 2012. An Integrative Framework For Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *22*(1). https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Freeman, R. E. 2015. Strategic management: A stakeholder approach. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

Hedlund, M., & Lundholm, E. 2015. Restructuring of rural Sweden - Employment transition and out-migration of three cohorts born 1945-1980. *Journal of Rural Studies*, *42*. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.10.006

Huang, Y., Hui, E. C. M., Zhou, J., Lang, W., Chen, T., & Li, X. 2020. Rural Revitalization in China: Land-Use Optimization through the Practice of Place-making. *Land Use Policy*, *97*. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104788

Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. M. 2020. Public Management and Policy Networks: Foundations of a Network Approach to Governance. In *Making Policy Happen*. https://doi.org/10.4324/9781003060697-5

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. 2012. Governance network theory: Past, present and future. *Policy and Politics*, *40*(4). https://doi.org/10.1332/030557312X655431

Li, Y., Qin, X., Sullivan, A., Chi, G., Lu, Z., Pan, W., & Liu, Y. 2023. Collective action improves elite-driven governance in rural development within China. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-023-02089-9

Lu, H., & Carter, A. 2023. Emergent regional collaborative governance in rural local food systems development. *Community Development*, *54*(2).

https://doi.org/10.1080/15575330.2022.2135550

Maheswari & Co. 2025. *CSR and Rural Governance: A Collaborative Approach*. 73–78.

MARTA, A., & Agustino, L. 2019. Analisis Policy Networks: Utilitas Dan Limitasi. *Jurnal Agregasi : Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, *7*(1), 25–41. https://doi.org/10.34010/agregasi.v7i1.1542

Melkote, S. R., & Steeves, H. L. 2025. Communication for Development: Theory and Practice for Empowerment and Social Justice. In *Communication for Development: Theory and Practice for Empowerment and Social Justice*. https://doi.org/10.4135/9789354799501

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4). https://doi.org/10.5465/Amr.1997.9711022105

Munandar, A., Syahrir, S., & Ariyanto, D. 2022. No Title. *Komunikasi Dan Kolaborasi Dalam Pemberdayaan Ekonomi Desa. Jurnal Komunikasi Pembangunan*, *20*(1), 45–62.

Najiyati, S., Prihadyanti, D., As'adhanayadi, B., Danarti, D., Mardiana, M., Dewi, R. N., Febriyandi, Y. S. F., & Muhtar, M. 2024. *Social investment through a collaborative village festival: The case of farmers' village festival in Jogjakarta*. *14*(4), 1–14.

Puspasari, N. 2020. The Journey to Reinvent Indonesian Rural Cooperatives. *Monash.Edu*, 1–18. https://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0019/3119500/Novita-Puspasari.pdf

Rahman, A., Sutrisno, B., & Wijaya, K. 2024. Koordinasi stakeholder dalam program ekonomi berbasis koperasi. *Kebijakan Publik Indonesia*, *9*(1), 78–95.

Rahmi, R., Azhari, A., & Jamaluddin, J. 2025. Readiness of Village Human Resources in Implementing The Red and White Cooperative. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, *12*(5), 145–153. https://doi.org/10.14419/bfp4bp88

Sørensen, E., & Torfing, J. 2009. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, *87*(2). https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x