JURNAL MANAJEMEN SOSIAL EKONOMI (DINAMIKA) VOL 6, No.2, Oktober 2026, pp. 314- 303
p-ISSN : 2808-8786 [print]
e-ISSN : 2798-1355 [online]
http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamika page 314
DOI : https://doi.org/10.51903/dinamika.v4i2

BUMDes dan Koperasi Desa dalam Transformasi Ekonomi Perdesaan: Komplementaritas Kelembagaan dan Tata Kelola

Ade Isyana Hairunnisah[1], Wahyudi Maherza[2], Pangondian Harahap[3]
[1]Fakultas Hukum Sosial Sains/Universitas Deztron Indonesia, Jln Perintis Kemerdekaan, Medan, Indonesia. Hp. 081265564880/Hp 085358955441, Isyana.hairunnisah@gmail.com
[2]Fakultas Hukum Sosial Sains/Universitas Deztron Indonesia, Jln Perintis Kemerdekaan, Medan, Indonesia. Hp. 081265564880/Hp 081262381640, wahyudimaherza@udi.ac.id
[3]Fakultas Hukum Sosial Sains/Universitas Deztron Indonesia, Jln Perintis Kemerdekaan, Medan, Indonesia. Hp. 081265564880/Hp 081327738643, Pangondianharahap@udi.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 24 September 2026
Received in revised form *18 Oktober 2026*
Accepted 25 Oktober 2026
Available online 30 Oktober 2026

ABSTRACT

Rural economic transformation in Indonesia involves BUMDes and Village Cooperatives as key economic institutions. This study examines their institutional relationship, focusing on complementarity, potential overlap, and governance. Using a qualitative approach, the study analyzes regulations, academic literature, and policy documents through thematic analysis. The findings indicate that although BUMDes and Village Cooperatives have distinct institutional characteristics, they share economic spaces that require coordination. Clear role division, transparency, accountability, and community participation are essential. Effective institutional coordination can strengthen sustainable rural.
Keywords: *BUMDes; Village Cooperatives; institutional complementarity; rural economic transformation; governance.*

.

Abstrak

Transformasi ekonomi pedesaan di Indonesia melibatkan BUMDes dan Koperasi Desa sebagai lembaga ekonomi utama. Penelitian ini mengkaji hubungan kelembagaan keduanya dengan berfokus pada komplementaritas, potensi tumpang tindih, dan tata kelola. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menganalisis peraturan, literatur akademik, dan dokumen kebijakan melalui analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun BUMDes dan Koperasi Desa memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda, keduanya memiliki ruang ekonomi yang sama sehingga memerlukan koordinasi. Pembagian peran yang jelas, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat sangat diperlukan. Koordinasi kelembagaan yang efektif dapat memperkuat pembangunan ekonomi pedesaan yang berkelanjutan.
Kata kunci: *BUMDes; Koperasi Desa; komplementaritas kelembagaan; transformasi ekonomi pedesaan; tata kelola.*

1. PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi perdesaan tidak hanya berkaitan dengan peningkatan pendapatan, tetapi juga dengan kemampuan desa mengelola sumber daya lokal, membangun kelembagaan ekonomi, memperluas akses pasar, dan meningkatkan partisipasi masyarakat. Kehidupan ekonomi perdesaan dibentuk oleh

Received 24 September, 2026; Revised 18 Oktober, 2026; Accepted 25 Oktober, 2026

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

kombinasi sumber daya, kapasitas manusia, modal sosial, dan kelembagaan yang mengatur tindakan kolektif [1]. Dalam konteks Indonesia, penguatan kewenangan desa melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 memberikan ruang bagi desa untuk mengembangkan potensi lokal melalui berbagai kelembagaan ekonomi, salah satunya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai unit usaha, tetapi juga sebagai institusi ekonomi yang menghubungkan pemerintah desa, masyarakat, dan potensi lokal. Penelitian menunjukkan bahwa perkembangan BUMDes dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, partisipasi masyarakat, dan kemampuan mengembangkan usaha sesuai dengan potensi lokal [2], [3]. Namun, keberadaan BUMDes belum secara otomatis menghasilkan manfaat ekonomi yang sama di setiap desa. [4] menunjukkan bahwa peningkatan jumlah BUMDes tidak selalu diikuti peningkatan kesempatan kerja, sehingga kapasitas pengelolaan dan kelembagaan menjadi faktor penting. Di sisi lain, BUMDes juga dapat mendukung kewirausahaan dan pemanfaatan sumber daya lokal melalui pemberdayaan masyarakat [5]

Persoalan kelembagaan menjadi semakin kompleks dengan munculnya Koperasi Desa Kelurahan Merah Putih sebagai institusi ekonomi baru dalam ekosistem perdesaan. Berbeda dengan BUMDes yang berada dalam konteks kepemilikan dan pengelolaan aset serta potensi ekonomi desa, koperasi berlandaskan keanggotaan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Perbedaan karakter tersebut memungkinkan adanya pembagian fungsi dan komplementaritas, tetapi juga dapat menimbulkan tumpang tindih apabila keduanya menjalankan usaha, menggunakan sumber daya, atau menyasar pasar yang sama. Dalam perspektif [6] hubungan antarlembaga dipengaruhi oleh aturan, aktor, sumber daya, dan pola interaksi. Sementara itu, konsep tata kelola polisentris menunjukkan bahwa beberapa institusi dapat menjalankan fungsi berbeda melalui koordinasi antarpusat pengambilan keputusan [7].

Kehadiran Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih memperoleh landasan regulasi melalui Peraturan Menteri Koperasi Nomor 2 Tahun 2025 tentang Pengembangan Usaha Koperasi Desa Kelurahan Merah Putih. Regulasi tersebut mengatur pengembangan usaha, model bisnis, sistem informasi manajemen, pembinaan, pelaporan, monitoring, dan evaluasi, dengan mempertimbangkan potensi serta karakteristik lokal (Kementerian Koperasi Republik Indonesia, 2025). Perubahan regulasi ini menciptakan lingkungan kelembagaan baru bagi ekonomi desa, khususnya bagi desa yang telah memiliki BUMDes.

Dalam kondisi tersebut, hubungan BUMDes dan koperasi perlu dilihat bukan semata-mata sebagai hubungan kompetitif, tetapi sebagai kemungkinan komplementaritas kelembagaan. BUMDes dapat berperan dalam pengelolaan potensi dan aset desa, sedangkan koperasi dapat menjalankan fungsi yang berkaitan dengan kebutuhan anggota, pengadaan, distribusi, pemasaran, dan kegiatan ekonomi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku. Namun, pembagian fungsi tersebut membutuhkan tata kelola yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan, penggunaan sumber daya, maupun kegiatan usaha. Aspek pembagian peran, koordinasi, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi menjadi penting dalam membangun hubungan antarlembaga yang efektif [8]

Meskipun kajian mengenai BUMDes telah berkembang dalam isu pembangunan ekonomi, kewirausahaan, pemberdayaan masyarakat, dan tata kelola, penelitian mengenai hubungan kelembagaan antara BUMDes dan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih dalam konteks regulasi terbaru masih terbatas [4], [5], [9]. Kemunculan koperasi sebagai institusi baru menimbulkan kebutuhan untuk memahami bagaimana kedua lembaga dapat berbagi fungsi, mengelola potensi lokal, dan membangun koordinasi dalam satu ekosistem ekonomi perdesaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berfokus pada BUMDes dan Koperasi Desa dalam Transformasi Ekonomi Perdesaan di Indonesia: Komplementaritas Kelembagaan dan Tata Kelola di Tengah Reformasi Regulasi Terkini. Penelitian ini bertujuan menganalisis perubahan lingkungan kelembagaan ekonomi desa setelah munculnya regulasi mengenai Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, mengidentifikasi potensi komplementaritas dan tumpang tindih antara BUMDes dan koperasi, serta menganalisis aspek tata kelola yang diperlukan untuk mengatur hubungan keduanya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 BUMDes sebagai Institusi Ekonomi Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu instrumen kelembagaan yang dikembangkan untuk memperkuat kapasitas ekonomi desa melalui pengelolaan potensi, sumber daya, dan aset yang tersedia di tingkat lokal. Keberadaan BUMDes berkembang sejalan dengan penguatan kewenangan desa dalam mengelola pembangunan dan sumber daya lokal. Dalam perspektif kelembagaan, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai organisasi yang menjalankan kegiatan ekonomi, tetapi juga sebagai bagian dari struktur kelembagaan desa yang menghubungkan pemerintah desa, masyarakat, sumber daya lokal, dan aktivitas ekonomi.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

[8] menjelaskan bahwa perubahan tata kelola desa di Indonesia setelah hadirnya Undang-Undang Desa memberikan ruang yang lebih besar bagi masyarakat dan institusi desa dalam proses pembangunan. Dalam konteks tersebut, BUMDes dapat dipahami sebagai salah satu bentuk organisasi yang muncul dari proses penguatan kapasitas kelembagaan desa. [10] menunjukkan bahwa perkembangan BUMDes berkaitan dengan dinamika dana desa dan pembangunan ekonomi lokal, meskipun keberadaan BUMDes tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kesempatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan institusi ekonomi desa sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi tersebut dikelola dan diintegrasikan dengan kondisi ekonomi lokal.

[3] menekankan pentingnya pemanfaatan potensi lokal dan kearifan lokal dalam pembentukan BUMDes. Sementara itu, [3] menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia, partisipasi masyarakat, dukungan kelembagaan, dan pemilihan kegiatan usaha yang sesuai dengan kondisi desa. Dengan demikian, BUMDes perlu dipandang sebagai institusi yang beroperasi dalam lingkungan sosial dan ekonomi tertentu, bukan sebagai organisasi bisnis yang berdiri secara terpisah dari masyarakat.

Penelitian [5] juga menunjukkan bahwa BUMDes dapat digunakan sebagai instrumen untuk mendorong kewirausahaan perdesaan melalui pemanfaatan sumber daya lokal dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa fungsi ekonomi BUMDes dapat berkembang ketika terdapat hubungan antara kapasitas organisasi, potensi lokal, dan partisipasi masyarakat. [11] juga menunjukkan bahwa BUMDes memiliki keterkaitan dengan pembangunan desa, meskipun dampaknya dapat berbeda bergantung pada kondisi dan kapasitas masing-masing desa. Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, BUMDes dalam penelitian ini diposisikan sebagai institusi ekonomi desa yang memiliki fungsi pengelolaan sumber daya dan pengembangan kegiatan ekonomi lokal, tetapi keberadaannya tetap dipengaruhi oleh aturan, kapasitas organisasi, hubungan dengan pemerintah desa, dan interaksi dengan institusi ekonomi lainnya.

2.2 Koperasi Desa dan Perubahan Lingkungan Kelembagaan

Koperasi memiliki karakter kelembagaan yang berbeda dengan BUMDes. Koperasi pada dasarnya dibangun berdasarkan prinsip keanggotaan dan diarahkan untuk memenuhi kepentingan ekonomi anggotanya melalui kegiatan usaha bersama. Karakter tersebut membuat koperasi memiliki basis kelembagaan yang berbeda dengan BUMDes yang berada dalam lingkungan pemerintahan dan pembangunan desa.

Dalam konteks kebijakan terbaru Indonesia, posisi koperasi desa memperoleh perhatian baru melalui pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Perubahan tersebut tidak hanya memperkenalkan organisasi ekonomi baru, tetapi juga mengubah lingkungan kelembagaan tempat berbagai institusi ekonomi desa beroperasi. Perubahan kelembagaan dapat dipahami sebagai proses perubahan aturan, struktur, insentif, dan hubungan antarpelaku yang mengatur aktivitas ekonomi.

[12] menjelaskan bahwa institusi terdiri atas aturan formal maupun informal yang membentuk struktur interaksi manusia. Perubahan terhadap aturan tersebut dapat mengubah insentif dan pilihan yang tersedia bagi organisasi serta pelaku ekonomi. Dalam konteks penelitian ini, munculnya regulasi baru mengenai Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih dapat dipahami sebagai bagian dari perubahan lingkungan kelembagaan yang berpotensi memengaruhi hubungan antara BUMDes dan koperasi.

Perubahan tersebut semakin jelas melalui Peraturan Menteri Koperasi Nomor 2 Tahun 2025 tentang Pengembangan Usaha Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Regulasi tersebut mengatur pengembangan usaha, model bisnis, sistem informasi manajemen, pembinaan, pelaporan, monitoring, dan evaluasi. Pengembangan usaha juga diarahkan untuk menyesuaikan dengan potensi dan karakteristik lokal. Dengan demikian, regulasi tersebut memberikan kerangka baru bagi pengembangan kegiatan ekonomi koperasi di tingkat desa.

Perubahan kelembagaan tidak selalu berarti bahwa institusi lama harus digantikan oleh institusi baru.[12] menunjukkan bahwa perubahan kelembagaan dapat berlangsung secara bertahap melalui perubahan aturan dan interaksi yang terbentuk dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, kemunculan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih lebih tepat dianalisis sebagai bagian dari reorganisasi lingkungan kelembagaan ekonomi desa, terutama karena BUMDes dan berbagai institusi ekonomi masyarakat telah lebih dahulu beroperasi.

2.3 Komplementaritas Kelembagaan

Konsep komplementaritas kelembagaan menjadi bagian utama dalam penelitian ini. Komplementaritas merujuk pada kondisi ketika dua atau lebih institusi memiliki fungsi yang berbeda tetapi hubungan di antara fungsi tersebut dapat menghasilkan dukungan atau manfaat bersama. Konsep ini berbeda

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

dengan anggapan bahwa dua institusi harus menjalankan kegiatan yang sama untuk dianggap memiliki hubungan ekonomi.

[13] menggunakan konsep *institutional complementarities* untuk menjelaskan bagaimana satu bentuk kelembagaan dapat memperkuat efektivitas bentuk kelembagaan lainnya. Dalam pendekatan tersebut, institusi tidak beroperasi secara terisolasi karena efektivitas suatu pengaturan dapat dipengaruhi oleh keberadaan pengaturan lain yang berhubungan dengannya.

Konsep tersebut dapat digunakan secara analitis untuk memahami hubungan antara BUMDes dan Koperasi Desa. BUMDes dan koperasi memiliki karakter organisasi yang berbeda sehingga secara teoritis terdapat kemungkinan pembagian fungsi. BUMDes dapat mengembangkan dan mengelola potensi ekonomi atau aset desa, sedangkan koperasi dapat memperkuat kegiatan yang berhubungan dengan anggota, pengadaan, distribusi, pemasaran, dan layanan ekonomi sesuai dengan kebutuhan serta ketentuan koperasi.
Namun, komplementaritas tidak terjadi secara otomatis hanya karena dua institusi berada dalam satu wilayah. Komplementaritas membutuhkan hubungan yang jelas antara fungsi, sumber daya, aktor, dan mekanisme koordinasi. Studi mengenai komplementaritas kelembagaan menunjukkan bahwa hubungan antarinstitusi dapat menghasilkan manfaat apabila terdapat kesesuaian dan koordinasi antara pengaturan kelembagaan yang berbeda [13]
Dalam konteks desa, komplementaritas dapat dilihat melalui beberapa aspek, yaitu:

1. Komplementaritas fungsi, ketika BUMDes dan koperasi menjalankan kegiatan yang berbeda tetapi saling mendukung.
2. Komplementaritas rantai nilai, ketika satu institusi berperan pada produksi atau pengelolaan sumber daya sementara institusi lain mendukung distribusi, pemasaran, atau pembiayaan.
3. Komplementaritas sumber daya, ketika kedua institusi menggunakan sumber daya yang berbeda tetapi dapat dikombinasikan.
4. Komplementaritas jaringan, ketika masing-masing institusi memiliki jaringan masyarakat, pemasok, pasar, atau mitra yang berbeda.
5. Komplementaritas tata kelola, ketika terdapat mekanisme koordinasi yang memungkinkan kedua institusi menjalankan fungsi masing-masing tanpa menciptakan konflik kewenangan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak menggunakan komplementaritas sebagai sinonim dari kerja sama. Komplementaritas lebih spesifik merujuk pada hubungan fungsional antarinstitusi yang memungkinkan perbedaan peran menghasilkan dukungan terhadap sistem ekonomi yang sama.

2.4 Potensi Tumpang Tindih Kelembagaan

Selain komplementaritas, penelitian ini juga mempertimbangkan kemungkinan terjadinya tumpang tindih kelembagaan. Dua institusi dapat berada dalam wilayah dan sektor ekonomi yang sama tetapi tidak selalu menghasilkan hubungan yang saling mendukung. Tumpang tindih dapat muncul apabila terdapat kesamaan fungsi, jenis usaha, target pasar, sumber daya, atau dukungan kelembagaan.
Dalam konteks BUMDes dan Koperasi Desa, potensi tumpang tindih dapat terjadi ketika kedua institusi menjalankan kegiatan usaha yang serupa. Kondisi tersebut dapat menimbulkan persoalan mengenai pembagian pasar, penggunaan sumber daya desa, akses terhadap modal, serta hubungan dengan pemerintah desa.

Persoalan tersebut penting karena institusi ekonomi desa tidak beroperasi dalam ruang yang kosong. BUMDes telah berkembang dalam berbagai bentuk kegiatan usaha, sementara Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih hadir dengan ruang usaha yang juga dapat bersinggungan dengan kebutuhan ekonomi masyarakat. Oleh sebab itu, keberadaan institusi baru perlu dilihat berdasarkan hubungan dengan institusi yang telah ada. [12] menjelaskan bahwa organisasi merespons insentif yang dibentuk oleh struktur kelembagaan. Ketika aturan dan insentif berubah, organisasi juga dapat mengubah strategi dan aktivitasnya. Dalam penelitian ini, perubahan regulasi koperasi dapat dipandang sebagai salah satu faktor yang mengubah lingkungan insentif dan hubungan antarlembaga ekonomi desa.

2.5 Tata Kelola Institusi Ekonomi Desa

Tata kelola merupakan aspek penting dalam mengatur hubungan antara berbagai aktor dan institusi. Dalam konteks ekonomi desa, tata kelola mencakup proses pengambilan keputusan, pembagian kewenangan, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, koordinasi, serta pengelolaan sumber daya. [6] menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya dan tindakan kolektif dipengaruhi oleh aturan yang menentukan siapa yang dapat mengambil keputusan, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana interaksi antaraktor berlangsung. Perspektif tersebut relevan untuk memahami hubungan antara BUMDes dan koperasi karena keduanya memiliki aktor, aturan, kepentingan, dan sumber daya yang berbeda. selanjutnya menunjukkan bahwa tata

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

kelola polisentris memungkinkan beberapa pusat pengambilan keputusan beroperasi secara bersamaan. Dalam konteks desa, pemerintah desa, BUMDes, koperasi, kelompok masyarakat, dan pelaku usaha lokal dapat menjadi bagian dari jaringan kelembagaan yang saling berinteraksi. Tata kelola yang efektif dalam kondisi tersebut tidak harus menghilangkan perbedaan antarorganisasi, tetapi membutuhkan mekanisme koordinasi yang memungkinkan masing-masing institusi menjalankan fungsinya.

Penelitian mengenai governance BUMDes juga menunjukkan pentingnya transparansi, partisipasi, kerja sama, dan akuntabilitas dalam keberlanjutan pengelolaan BUMDes [14][15]. Dengan demikian, ketika Koperasi Desa hadir dalam lingkungan ekonomi yang sama, aspek-aspek tersebut menjadi semakin penting untuk mencegah ketidakjelasan kewenangan dan mengurangi potensi konflik kelembagaan.

Dalam penelitian ini, tata kelola dianalisis melalui beberapa dimensi utama: kejelasan peran dan kewenangan,mekanisme koordinasi, transparansi dan akuntabilitas, partisipasi Masyarakat, pengelolaan sumber daya, hubungan kemitraan; dan mekanisme penyelesaian potensi tumpang tindih.

2.6 Transformasi Ekonomi Perdesaan

Transformasi ekonomi perdesaan merupakan proses perubahan dalam struktur ekonomi, penggunaan sumber daya, hubungan pasar, mata pencaharian, serta kelembagaan yang menopang aktivitas ekonomi masyarakat. Pendekatan *sustainable rural livelihoods* menempatkan sumber daya manusia, alam, finansial, fisik, dan sosial sebagai bagian dari sistem yang saling berhubungan [1]. [16] juga menunjukkan bahwa kemampuan masyarakat perdesaan dalam meningkatkan kehidupannya berkaitan dengan kemampuan mengakses dan mengombinasikan berbagai jenis aset.

Dalam konteks Indonesia, transformasi ekonomi perdesaan tidak dapat dipisahkan dari perubahan kelembagaan desa. Penguatan kewenangan desa, perkembangan BUMDes, dan munculnya Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih menunjukkan bahwa struktur kelembagaan ekonomi desa terus mengalami perubahan. Transformasi tersebut tidak hanya menyangkut bertambahnya jumlah organisasi ekonomi, tetapi juga perubahan hubungan antara organisasi, pemerintah desa, masyarakat, pasar, dan sumber daya lokal. BUMDes dan Koperasi Desa dapat menjadi bagian dari proses tersebut dengan fungsi yang berbeda. BUMDes dapat menjadi instrumen pengelolaan potensi dan aset desa, sedangkan koperasi dapat memperkuat kegiatan ekonomi berbasis anggota dan kebutuhan masyarakat. Namun, manfaat dari keberadaan kedua institusi tersebut bergantung pada bagaimana hubungan antarinstitusi dibentuk. Karena itu, transformasi ekonomi perdesaan dalam penelitian ini tidak diukur hanya melalui peningkatan pendapatan atau jumlah usaha. Transformasi dipahami sebagai perubahan dalam konfigurasi aktor, institusi, sumber daya, fungsi ekonomi, dan mekanisme tata kelola di tingkat desa.

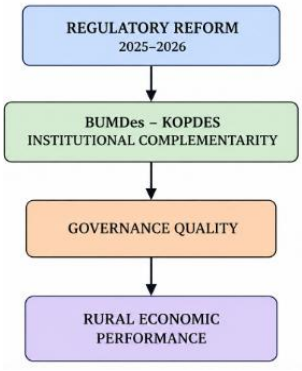
2.7 Perubahan Regulasi dan Reconfigurasi Kelembagaan

Perubahan regulasi dapat memengaruhi struktur kelembagaan karena aturan formal menentukan ruang tindakan dan hubungan antarpelaku. [12] menjelaskan bahwa institusi membentuk struktur insentif dalam masyarakat dan perubahan kelembagaan dapat mengubah pilihan yang tersedia bagi organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, Permenkop Nomor 2 Tahun 2025 menjadi titik penting karena memberikan kerangka pengembangan usaha Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Regulasi tersebut menempatkan potensi lokal, karakteristik desa, perencanaan usaha, sistem informasi, pembinaan, pelaporan, serta monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari pengembangan usaha koperasi. Perubahan tersebut dapat disebut sebagai reconfigurasi kelembagaan, yaitu perubahan dalam susunan dan hubungan antarinstitusi akibat hadirnya aturan atau organisasi baru. Reconfigurasi tidak selalu berarti penghapusan institusi lama. Sebaliknya, institusi yang telah ada dapat tetap beroperasi tetapi harus menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kelembagaan.

Dalam konteks BUMDes dan Koperasi Desa, reconfigurasi tersebut dapat menghasilkan tiga kemungkinan hubungan: komplementaritas, tumpang tindih, atau kompetisi. Ketiganya bergantung pada bagaimana fungsi, sumber daya, pasar, dan kewenangan didistribusikan.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355



Gambar 1 Kerangka

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif dengan analisis dokumen** untuk mengkaji perubahan kelembagaan, hubungan BUMDes dan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, serta aspek komplementaritas, tumpang tindih, dan tata kelola. Analisis dokumen digunakan untuk menelaah dan menginterpretasikan regulasi, kebijakan, dan literatur ilmiah yang relevan [17].

Data terdiri atas dokumen primer dan sekunder. Dokumen primer mencakup regulasi dan kebijakan terkait BUMDes dan Koperasi Desa, terutama Permenkop Nomor 2 Tahun 2025, sedangkan dokumen sekunder meliputi artikel ilmiah, buku, laporan penelitian, dan publikasi relevan. Sumber dipilih secara purposive berdasarkan relevansi dan kredibilitas, kemudian dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan dikelompokkan sesuai tema penelitian.

Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan [18], dilanjutkan dengan analisis komparatif terhadap fungsi, sumber daya, kegiatan usaha, pasar, rantai pasok, dan tata kelola BUMDes serta Koperasi Desa. Analisis menggunakan perspektif *institutional change*, *institutional complementarity*, dan *governance*. Potensi komplementaritas ditentukan berdasarkan perbedaan fungsi yang memungkinkan saling mendukung, sedangkan potensi tumpang tindih dilihat dari kesamaan usaha, pasar, sumber daya, atau dukungan kelembagaan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan regulasi resmi, dokumen kebijakan, dan literatur ilmiah. Karena penelitian berbasis dokumen, temuan mengenai komplementaritas dan tumpang tindih diposisikan sebagai potensi, bukan sebagai bukti hubungan empiris yang telah terjadi di seluruh desa.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Perubahan Lingkungan Kelembagaan Ekonomi Desa

Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa lingkungan kelembagaan ekonomi desa di Indonesia mengalami perubahan yang semakin kompleks. Perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penguatan BUMDes sebagai institusi ekonomi desa, tetapi juga dengan munculnya kebijakan yang secara lebih sistematis mendorong pengembangan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Kondisi tersebut menyebabkan desa tidak lagi hanya berhadapan dengan satu institusi ekonomi yang mengelola potensi lokal, tetapi dengan beberapa institusi yang memiliki fungsi ekonomi berbeda dan dapat beroperasi dalam ruang ekonomi yang sama.

BUMDes berkembang sebagai institusi yang menghubungkan kepentingan pembangunan desa dengan aktivitas ekonomi. Literatur menunjukkan bahwa BUMDes dibentuk untuk mengembangkan potensi dan sumber daya lokal serta memperkuat perekonomian masyarakat. [3] menjelaskan bahwa BUMDes memiliki fungsi sosial dan komersial sekaligus, sehingga keberadaannya tidak semata-mata diarahkan pada pencapaian keuntungan, tetapi juga pada pemberdayaan masyarakat dan peningkatan pendapatan desa. Penelitian yang lebih luas oleh [4] menunjukkan bahwa peningkatan dana desa berkaitan dengan peningkatan jumlah BUMDes, tetapi peningkatan jumlah tersebut belum secara otomatis menghasilkan pemanfaatan yang tinggi oleh masyarakat maupun peningkatan kesempatan kerja.

Temuan tersebut penting dalam membaca perubahan lingkungan kelembagaan saat ini. Pertumbuhan jumlah lembaga ekonomi tidak dengan sendirinya menunjukkan bahwa kapasitas ekonomi desa telah meningkat secara optimal. BUMDes tetap membutuhkan penguatan pengelolaan, partisipasi masyarakat, pemanfaatan sumber daya lokal, dan hubungan yang efektif dengan pelaku ekonomi lainnya.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Dengan demikian, munculnya Koperasi Desa tidak seharusnya dipahami hanya sebagai penambahan institusi baru, tetapi sebagai bagian dari perubahan konfigurasi kelembagaan ekonomi di tingkat desa.

Perubahan menjadi semakin signifikan setelah diterbitkannya Peraturan Menteri Koperasi Nomor 2 Tahun 2025 tentang Pengembangan Usaha Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Regulasi tersebut ditetapkan pada 9 September 2025 dan mulai berlaku pada 15 September 2025. Regulasi ini mengatur pengembangan usaha, sistem informasi manajemen, pembinaan, pelaporan, pemantauan, dan evaluasi Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.

Regulasi tersebut juga menunjukkan adanya orientasi terhadap model usaha koperasi yang adaptif, berkelanjutan, dan berbasis potensi lokal. Dengan demikian, koperasi tidak ditempatkan hanya sebagai organisasi keanggotaan dalam pengertian administratif, tetapi juga sebagai aktor ekonomi yang diharapkan mampu menjalankan kegiatan usaha sesuai kebutuhan dan karakteristik lokal. Perubahan tersebut memperluas ruang interaksi antara koperasi dan institusi ekonomi desa lainnya.

Dari perspektif kelembagaan, kondisi ini dapat dipahami sebagai bentuk reconfigurasi kelembagaan, yaitu perubahan susunan, fungsi, dan hubungan antarinstitusi akibat perubahan aturan dan kebijakan.[12] menjelaskan bahwa perubahan institusi dapat mengubah struktur insentif dan pola interaksi ekonomi. Dalam konteks desa, perubahan regulasi dapat memengaruhi siapa yang mengelola sumber daya, bagaimana kegiatan usaha diselenggarakan, bagaimana hubungan dengan masyarakat dibentuk, serta bagaimana institusi ekonomi berkoordinasi.

Dengan demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa perubahan regulasi tidak hanya menghasilkan perubahan pada satu organisasi, tetapi berpotensi mengubah hubungan antarlembaga dalam ekosistem ekonomi desa. BUMDes dan Koperasi Desa perlu dilihat sebagai bagian dari satu lingkungan kelembagaan yang sama, meskipun keduanya memiliki dasar organisasi, orientasi, dan mekanisme pengelolaan yang berbeda.

Posisi BUMDes dan Koperasi Desa dalam Ekosistem Ekonomi Lokal

Hasil analisis komparatif menunjukkan bahwa BUMDes dan Koperasi Desa memiliki karakter kelembagaan yang berbeda. BUMDes pada dasarnya berkaitan dengan pengelolaan potensi, aset, dan kegiatan ekonomi desa, sedangkan koperasi berorientasi pada kepentingan ekonomi anggota. Perbedaan tersebut menjadi dasar penting untuk memahami kemungkinan hubungan komplementer antara keduanya.
BUMDes memiliki posisi yang dekat dengan pemerintah desa dan pembangunan ekonomi lokal. Institusi ini dapat digunakan untuk mengembangkan usaha berdasarkan potensi desa, mengelola aset atau layanan tertentu, serta menciptakan nilai ekonomi yang dapat berkontribusi terhadap pembangunan desa. Studi [11], misalnya, menemukan hubungan positif dan signifikan antara keberadaan BUMDes dan tingkat pembangunan desa berdasarkan Indeks Desa Membangun pada data desa di Indonesia periode 2018–2020. Mereka juga menemukan bahwa BUMDes yang memiliki kegiatan ekonomi dan sektor lingkungan berkontribusi terhadap peningkatan nilai indeks pembangunan desa.

Namun, posisi BUMDes tidak berarti bahwa semua kegiatan ekonomi desa harus ditempatkan di dalam BUMDes. Penelitian [5] menunjukkan bahwa BUMDes dapat berperan dalam mendorong kewirausahaan perdesaan melalui pemanfaatan sumber daya lokal, tetapi implementasinya tetap menghadapi berbagai tantangan. Dengan demikian, BUMDes perlu dipahami sebagai salah satu institusi dalam ekosistem ekonomi lokal, bukan sebagai satu-satunya aktor ekonomi desa.

Sementara itu, Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih memperoleh ruang kelembagaan yang lebih kuat melalui kebijakan terbaru. Permenkop No. 2 Tahun 2025 menempatkan pengembangan usaha koperasi sebagai bagian dari upaya memperkuat kapasitas usaha koperasi desa/kelurahan. Regulasi tersebut memberikan kerangka pengembangan bisnis yang disesuaikan dengan potensi lokal, kebutuhan masyarakat, serta karakteristik wilayah.
Perbedaan orientasi tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut.

Tabel 1. Perbandingan Karakteristik Kelembagaan BUMDes dan Koperasi Desa

Dimensi	BUMDes	Koperasi Desa/Kelurahan	Implikasi Analisis
Orientasi kelembagaan	Pengembangan usaha dan potensi ekonomi desa	Kepentingan ekonomi anggota dan pengembangan usaha koperasi	Terdapat perbedaan orientasi yang dapat menjadi dasar komplementaritas
Basis sumber daya	Potensi, aset, dan sumber daya ekonomi desa	Anggota, modal, jaringan, dan kebutuhan ekonomi anggota	Sumber daya dapat saling melengkapi

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Orientasi manfaat	Desa dan masyarakat secara lebih luas	Anggota koperasi dan masyarakat dalam lingkup kegiatan koperasi	Memerlukan kejelasan sasaran manfaat
Kegiatan usaha	Disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan desa	Disesuaikan dengan model usaha dan kebutuhan anggota/lokal	Dapat terdapat ruang usaha yang sama
Pasar	Masyarakat desa, pasar lokal, dan jaringan usaha	Anggota dan pasar lokal/lebih luas	Potensi overlap dapat muncul
Hubungan dengan pemerintah desa	Memiliki keterkaitan langsung dengan pemerintah desa	Berhubungan dengan pemerintah sebagai pembina/pengarah sesuai kewenangan	Memerlukan koordinasi kelembagaan
Pengelolaan	Pengelola BUMDes dengan mekanisme kelembagaan desa	Pengurus, pengawas, anggota, dan pengelola koperasi	Mekanisme akuntabilitas berbeda
Potensi hubungan	Pengelolaan sumber daya dan usaha desa	Mobilisasi anggota, modal, distribusi, dan jaringan	Terbuka peluang kerja sama dalam rantai nilai

Tabel tersebut menunjukkan bahwa perbedaan karakter kelembagaan tidak harus menghasilkan hubungan yang terpisah. Justru, perbedaan fungsi dapat menjadi dasar untuk membangun hubungan yang saling melengkapi. Dalam perspektif *institutional complementarity*, suatu institusi dapat menghasilkan manfaat yang lebih besar ketika fungsi yang dimilikinya mendukung fungsi institusi lain.

Dalam konteks desa, BUMDes dapat memiliki posisi yang lebih kuat pada pengelolaan potensi dan aset desa, sedangkan koperasi dapat memiliki kekuatan pada mobilisasi anggota, jaringan ekonomi, distribusi, dan kegiatan usaha berbasis keanggotaan. Namun, pembagian tersebut tidak bersifat mutlak. Jenis usaha yang dikembangkan oleh masing-masing institusi tetap bergantung pada potensi, kebutuhan, regulasi, dan keputusan kelembagaan di tingkat lokal.

Oleh karena itu, hubungan BUMDes dan Koperasi Desa tidak dapat ditentukan hanya berdasarkan nama atau bentuk organisasinya. Hubungan tersebut harus dilihat berdasarkan fungsi ekonomi aktual yang dijalankan, sumber daya yang digunakan, pasar yang dilayani, dan posisi masing-masing dalam rantai nilai.

Potensi Komplementaritas antara BUMDes dan Koperasi Desa

Hasil analisis menunjukkan adanya beberapa ruang yang memungkinkan BUMDes dan Koperasi Desa menjalankan fungsi yang saling mendukung. Komplementaritas terutama dapat muncul ketika kedua institusi tidak melakukan fungsi yang sama, tetapi menempati tahapan ekonomi yang berbeda.

Salah satu ruang komplementaritas adalah pemanfaatan sumber daya lokal. BUMDes dapat berperan dalam mengorganisasi atau mengembangkan potensi ekonomi desa, sementara koperasi dapat memperluas keterlibatan anggota dalam kegiatan produksi, pengadaan, distribusi, atau pemasaran. Dalam kondisi seperti ini, BUMDes dan koperasi tidak harus menjadi pesaing karena masing-masing dapat menjalankan fungsi yang berbeda dalam satu rangkaian ekonomi.

Misalnya, potensi pertanian desa dapat dikembangkan melalui suatu rangkaian kegiatan yang melibatkan produksi, pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, distribusi, dan pemasaran. BUMDes dapat berperan pada pengelolaan fasilitas atau kegiatan usaha tertentu yang menjadi bagian dari ekosistem desa, sedangkan koperasi dapat mengorganisasi anggota sebagai produsen atau pengguna layanan ekonomi. Contoh tersebut merupakan model analitis, bukan klaim bahwa pola tersebut telah diterapkan secara seragam di seluruh desa.

Komplementaritas juga dapat muncul dalam rantai nilai. BUMDes dapat berperan dalam pengelolaan aset, fasilitas, atau unit usaha tertentu, sementara koperasi dapat memperkuat hubungan dengan anggota dan jaringan pasar. Jika hubungan tersebut dirancang dengan baik, kedua institusi dapat memperkuat aliran barang, informasi, modal, dan pasar.

Potensi lain terdapat pada akses pasar. BUMDes yang memiliki unit usaha berbasis potensi desa dapat menghadapi keterbatasan jaringan pemasaran. Sebaliknya, koperasi memiliki basis anggota yang dapat menjadi jaringan ekonomi sekaligus konsumen atau produsen. Hubungan tersebut dapat menghasilkan manfaat apabila terdapat pembagian fungsi yang jelas dan tidak terjadi perebutan pasar.

Dalam konteks ini, penelitian [2] mengenai potensi BUMDes berbasis cabai Hiyung menunjukkan pentingnya penyesuaian usaha dengan potensi lokal, diversifikasi usaha, kemitraan, pendampingan, dan

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

sosialisasi kepada masyarakat. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan institusi ekonomi desa tidak hanya bergantung pada pembentukan organisasi, tetapi juga pada kemampuan menghubungkan potensi lokal dengan kegiatan ekonomi dan kemitraan.

Contoh konkret dapat dilihat pada Desa Hiyung, Kecamatan Tapin Tengah, Kabupaten Tapin. mencatat bahwa cabai Hiyung komoditas lokal bernilai ekonomi tinggi telah dikelola dalam bentuk produk segar dan olahan oleh kelompok tani, sementara pada saat penelitian tersebut desa belum memiliki BUMDes. Temuan ini memperlihatkan bahwa potensi ekonomi lokal dan pelaku usaha masyarakat dapat telah tersedia sebelum BUMDes dibentuk. Dalam kerangka hubungan BUMDes–koperasi, BUMDes secara potensial dapat mengelola fasilitas bersama atau mendukung pengembangan produk desa, sedangkan koperasi dapat menghimpun anggota produsen dan memperkuat pengadaan maupun pemasaran. Pembagian peran tersebut merupakan kemungkinan analitis, bukan bukti bahwa Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih telah menjalankan fungsi itu di Desa Hiyung

Komplementaritas juga berkaitan dengan penggunaan fasilitas dan jaringan ekonomi. Apabila salah satu institusi memiliki fasilitas yang dapat digunakan oleh institusi lainnya berdasarkan mekanisme kerja sama yang transparan, biaya ekonomi dapat ditekan dan kapasitas usaha dapat diperluas. Namun, hal tersebut membutuhkan aturan yang jelas mengenai penggunaan aset, pembiayaan, tanggung jawab, dan pembagian manfaat.

Berdasarkan analisis tersebut, pola komplementaritas dapat dirumuskan sebagai berikut.

Tabel 2. Potensi Komplementaritas BUMDes dan Koperasi Desa

Ruang Ekonomi	Potensi Peran BUMDes	Potensi Peran Koperasi	Bentuk Komplementaritas
Potensi lokal	Mengembangkan potensi dan aset desa	Mengorganisasi anggota berdasarkan kebutuhan ekonomi	Pengembangan potensi berbasis partisipasi
Produksi	Menyediakan atau mengelola fasilitas usaha tertentu	Menghimpun produsen/anggota	Penguatan kapasitas produksi
Pengadaan	Mengelola kebutuhan usaha tertentu	Mengorganisasi pengadaan berbasis anggota	Efisiensi pengadaan
Distribusi	Menyediakan fasilitas atau jaringan usaha	Menghubungkan produk dengan anggota/pasar	Perluasan distribusi
Pemasaran	Mengembangkan produk atau layanan desa	Memobilisasi jaringan anggota dan pasar	Perluasan akses pasar
Rantai nilai	Mengelola unit atau fasilitas tertentu	Menghubungkan pelaku ekonomi anggota	Integrasi antartahap kegiatan ekonomi
Pembiayaan	Mengelola kegiatan ekonomi sesuai kewenangan dan kapasitas	Mengembangkan layanan ekonomi berbasis koperasi	Potensi dukungan ekonomi, dengan batasan regulasi
Informasi pasar	Mengembangkan usaha dan kebutuhan pasar desa	Mengumpulkan informasi dari anggota	Pertukaran informasi
Kemitraan	Menjalin kerja sama terkait usaha desa	Mengembangkan jaringan usaha anggota	Perluasan jaringan ekonomi

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa komplementaritas tidak berarti kedua institusi harus digabungkan. Sebaliknya, komplementaritas berarti masing-masing tetap memiliki identitas dan mekanisme sendiri, tetapi terdapat hubungan kerja sama pada titik tertentu dalam kegiatan ekonomi. Konsep ini penting karena penggabungan kelembagaan secara langsung justru dapat menghilangkan perbedaan fungsi yang sebenarnya dapat menjadi sumber kekuatan. Dengan mempertahankan identitas kelembagaan tetapi membangun mekanisme koordinasi, desa dapat menghindari duplikasi sekaligus memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara lebih efektif.

Potensi Tumpang Tindih dan Kompetisi Kelembagaan

Selain komplementaritas, hasil analisis juga menunjukkan adanya **potensi tumpang tindih** antara BUMDes dan Koperasi Desa. Tumpang tindih terutama dapat muncul apabila kedua institusi menjalankan jenis usaha yang sama, menyasar kelompok konsumen yang sama, menggunakan sumber daya yang sama, atau memperoleh dukungan pemerintah dalam ruang ekonomi yang sama.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Potensi tersebut bukan berarti bahwa persaingan aktual telah terbukti terjadi di seluruh desa. Karena penelitian ini menggunakan analisis dokumen, istilah yang digunakan adalah potensi tumpang tindih dan potensi kompetisi. Temuan ini sejalan dengan [19] yang menjelaskan bahwa pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih dapat memengaruhi kedudukan, fungsi, dan pengelolaan usaha BUMDes, terutama ketika terdapat irisan bidang usaha dan pemanfaatan sumber daya. Ketidakjelasan pembagian peran dan kewenangan berpotensi menimbulkan tumpang tindih kelembagaan, sedangkan harmonisasi regulasi dan koordinasi antarpemangku kepentingan dapat mendorong hubungan yang saling melengkapi.

Potensi tumpang tindih pertama berkaitan dengan jenis kegiatan usaha. Apabila BUMDes dan koperasi menjalankan kegiatan perdagangan atau distribusi barang yang sama, kedua institusi dapat memasuki pasar yang sama. Kondisi tersebut dapat menjadi masalah apabila tidak terdapat pembagian wilayah pasar, segmentasi konsumen, atau mekanisme kerja sama.

Potensi kedua berkaitan dengan pasar. Desa memiliki ukuran pasar yang relatif terbatas dibandingkan wilayah yang lebih luas. Apabila dua institusi menawarkan produk atau layanan yang sama kepada kelompok konsumen yang sama, ekspansi satu institusi dapat memengaruhi ruang usaha institusi lainnya.

Potensi ketiga adalah akses terhadap sumber daya. Kedua institusi dapat membutuhkan aset desa, fasilitas umum, dukungan pemerintah, modal, atau jaringan pemasok. Jika sumber daya tersebut terbatas dan mekanisme alokasinya tidak jelas, konflik kepentingan dapat muncul.

Potensi keempat adalah dukungan pemerintah desa. BUMDes memiliki hubungan kelembagaan yang kuat dengan pemerintah desa, sedangkan Koperasi Desa juga memperoleh perhatian kebijakan dalam pengembangan ekonomi lokal. Jika pemerintah desa memberikan dukungan kepada dua institusi tanpa pemetaan fungsi yang jelas, dukungan tersebut berpotensi menghasilkan duplikasi.

Potensi tumpang tindih tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut.

Tabel 3. Potensi Tumpang Tindih antara BUMDes dan Koperasi Desa

Dimensi	Bentuk Potensi Tumpang Tindih	Risiko Kelembagaan	Kebutuhan Pengelolaan
Jenis usaha	Menjalankan usaha sejenis	Perebutan pasar	Pemetaan kegiatan usaha
Pasar	Menargetkan konsumen yang sama	Kompetisi harga dan pelanggan	Segmentasi pasar
Sumber daya	Menggunakan aset/fasilitas yang sama	Konflik penggunaan sumber daya	Aturan akses dan penggunaan
Modal	Membutuhkan dukungan modal publik/local	Duplikasi dukungan	Prioritas dan transparansi
Distribusi	Menyalurkan produk yang sama	Inefisiensi jaringan	Pembagian fungsi distribusi
Pengadaan	Membeli komoditas dari pemasok yang sama	Persaingan pengadaan	Koordinasi pengadaan
Dukungan pemerintah	Mendapatkan program pembinaan yang sama	Tumpang tindih program	Sinkronisasi kebijakan
Keanggotaan/penerima manfaat	Menyasar kelompok masyarakat yang sama	Kebingungan peran	Sosialisasi fungsi kelembagaan

Tumpang tindih menjadi lebih problematis apabila desa tidak memiliki pemetaan yang memadai mengenai potensi ekonomi, pelaku usaha, kebutuhan masyarakat, dan kapasitas kelembagaan. Oleh karena itu, pembentukan atau pengembangan institusi ekonomi baru seharusnya tidak hanya didasarkan pada target jumlah kelembagaan, tetapi juga mempertimbangkan struktur ekonomi yang sudah ada.

Dalam perspektif kelembagaan, masalah tersebut dapat dipahami sebagai persoalan institutional fit. Institusi akan bekerja lebih efektif ketika aturan, fungsi, sumber daya, dan kebutuhan masyarakat memiliki kesesuaian. Sebaliknya, ketika beberapa institusi memiliki fungsi yang terlalu mirip tanpa mekanisme koordinasi, biaya kelembagaan dapat meningkat.

Dengan demikian, tantangan utama bukan memilih antara BUMDes atau Koperasi Desa, melainkan membangun struktur hubungan yang mampu membedakan fungsi dan menghubungkan kepentingan ekonomi yang saling terkait.

Tata Kelola sebagai Mekanisme Koordinasi Antarlembaga

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Hasil analisis menunjukkan bahwa tata kelola menjadi faktor penting dalam mengelola hubungan antara BUMDes dan Koperasi Desa. Keberadaan dua institusi dalam lingkungan ekonomi yang sama membutuhkan aturan hubungan yang jelas agar perbedaan fungsi tidak berubah menjadi konflik kepentingan. Aspek pertama adalah kejelasan peran. BUMDes dan Koperasi Desa perlu memiliki pemahaman mengenai fungsi masing-masing. Kejelasan peran dapat dimulai melalui pemetaan kegiatan usaha, aset, pasar, kelompok masyarakat, serta rantai pasok yang sudah berjalan. Tanpa pemetaan tersebut, dua institusi dapat mengembangkan kegiatan yang sama tanpa mengetahui bahwa kegiatan serupa sudah dilakukan oleh institusi lain.

Aspek kedua adalah koordinasi. Koordinasi diperlukan bukan hanya pada saat terjadi masalah, tetapi sejak tahap perencanaan kegiatan usaha. Pemerintah desa dapat menjadi salah satu pihak yang memfasilitasi komunikasi antarlembaga, tetapi koordinasi tidak berarti bahwa seluruh keputusan usaha harus dikendalikan oleh pemerintah desa. Masing-masing institusi tetap perlu mempertahankan mekanisme pengambilan keputusan sesuai karakter kelembagaannya.

Aspek ketiga adalah transparansi dan akuntabilitas. Pengelolaan sumber daya ekonomi membutuhkan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Transparansi penting terutama ketika terdapat penggunaan aset, dukungan program, fasilitas, atau sumber daya yang berkaitan dengan kepentingan publik. Pentingnya tata kelola juga berkaitan dengan dukungan pendanaan dan transformasi digital dalam pengelolaan koperasi. [20] menyoroti model pendanaan pemerintah serta pemanfaatan transformasi digital untuk memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan pengelolaan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Dalam konteks hubungan dengan BUMDes, aspek tersebut menunjukkan perlunya mekanisme pertanggungjawaban dan pengawasan yang jelas, terutama apabila terdapat dukungan sumber daya publik.

Aspek keempat adalah partisipasi masyarakat. Masyarakat tidak seharusnya hanya ditempatkan sebagai penerima manfaat. Partisipasi dapat mencakup keterlibatan dalam identifikasi kebutuhan, pemilihan kegiatan ekonomi, pengawasan, dan evaluasi manfaat. Hal ini penting karena keberadaan BUMDes maupun koperasi pada akhirnya berkaitan dengan kebutuhan ekonomi masyarakat desa.

Aspek kelima adalah pengelolaan sumber daya dan kemitraan. BUMDes dan koperasi dapat membangun hubungan kemitraan pada kegiatan yang memberikan manfaat bersama. Namun, kemitraan harus dibangun berdasarkan kesepakatan yang jelas mengenai tanggung jawab, penggunaan sumber daya, risiko, dan pembagian manfaat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan jumlah BUMDes belum secara otomatis diikuti oleh pemanfaatan yang tinggi oleh masyarakat. Penelitian tersebut juga menekankan pentingnya perbaikan manajemen dan peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengembangan BUMDes. Dengan demikian, tata kelola menjadi jembatan antara struktur kelembagaan dan hasil ekonomi. Institusi yang secara formal memiliki fungsi berbeda belum tentu menghasilkan hubungan yang efektif apabila koordinasi, akuntabilitas, dan partisipasi tidak berjalan.

Reformasi Regulasi dan Reconfigurasi Hubungan Kelembagaan

Salah satu temuan penting penelitian ini adalah bahwa reformasi regulasi mengubah konteks hubungan antara BUMDes dan Koperasi Desa. Sebelum hadirnya kebijakan baru mengenai Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, pembahasan ekonomi desa banyak berfokus pada penguatan BUMDes sebagai salah satu instrumen pengembangan ekonomi lokal. Kehadiran kerangka regulasi baru untuk koperasi memperluas struktur kelembagaan yang harus diperhatikan dalam perencanaan ekonomi desa.

Permenkop No. 2 Tahun 2025 menunjukkan bahwa pengembangan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih diarahkan melalui model usaha yang adaptif, berkelanjutan, dan berbasis potensi lokal. Regulasi tersebut juga mencakup sistem informasi manajemen, pembinaan, pelaporan, pemantauan, dan evaluasi.

Hal tersebut berarti bahwa hubungan antara koperasi dan BUMDes tidak dapat lagi dianalisis hanya berdasarkan karakter organisasi masing-masing. Analisis perlu melihat bagaimana kedua institusi ditempatkan dalam ekosistem kebijakan ekonomi desa.

Dalam kerangka tersebut, terdapat tiga kemungkinan hubungan. Pertama, hubungan komplementer, ketika kedua institusi menjalankan fungsi berbeda tetapi saling mendukung. Kedua, hubungan paralel, ketika kedua institusi menjalankan kegiatan masing-masing tanpa hubungan langsung. Ketiga, hubungan overlapping, ketika kedua institusi masuk ke ruang usaha, pasar, atau sumber daya yang sama.

Perspektif tersebut sejalan dengan [21] yang membahas kemungkinan pergeseran hubungan BUMDes dan Koperasi Desa Merah Putih dari persaingan menuju *co-opetition*, yaitu kondisi ketika persaingan dan kerja sama dapat berlangsung secara bersamaan. Pendekatan ini menekankan pentingnya diferensiasi fungsi, integrasi rantai pasok, dan tata kelola kolaboratif agar kedua institusi dapat memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat perdesaan.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Tabel 4. Pola Hubungan Kelembagaan BUMDes dan Koperasi Desa

Pola Hubungan	Karakteristik	Kondisi yang Memungkinkan	Implikasi
Komplementer	Fungsi berbeda dan saling mendukung	Pembagian peran jelas	Potensi efisiensi dan penguatan rantai nilai
Paralel	Berjalan secara terpisah	Tidak ada kebutuhan interaksi langsung	Risiko rendah, tetapi peluang sinergi dapat terlewat
Overlapping	Fungsi atau pasar sama	Tidak ada pemetaan kelembagaan	Potensi kompetisi dan konflik
Kolaboratif	Bekerja sama dalam kegiatan tertentu	Ada kesepakatan dan mekanisme koordinasi	Potensi penguatan kapasitas ekonomi
Konfliktual	Terjadi benturan kepentingan	Persaingan sumber daya atau pasar	Membutuhkan mekanisme penyelesaian konflik

Tabel tersebut menunjukkan bahwa keberadaan dua institusi tidak secara otomatis menghasilkan konflik maupun sinergi. Hubungan yang terbentuk sangat bergantung pada desain kelembagaan, karakter kegiatan usaha, sumber daya yang tersedia, dan mekanisme tata kelola.

Oleh karena itu, reformasi regulasi seharusnya diikuti oleh reconfigurasi tata kelola, bukan hanya pembentukan lembaga. Reconfigurasi berarti melakukan penyesuaian terhadap pembagian fungsi, hubungan kerja, alokasi sumber daya, mekanisme koordinasi, dan sistem pengawasan agar institusi baru dapat ditempatkan secara tepat dalam struktur ekonomi yang telah ada.

Implikasi terhadap Transformasi Ekonomi Perdesaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi ekonomi perdesaan tidak cukup dipahami sebagai peningkatan jumlah lembaga ekonomi atau bertambahnya unit usaha desa. Transformasi juga berkaitan dengan kemampuan institusi dalam mengorganisasi sumber daya, memperluas akses pasar, membangun jaringan ekonomi, dan menghasilkan manfaat bagi masyarakat.

Dalam konteks ini, BUMDes dan Koperasi Desa memiliki potensi untuk berkontribusi melalui jalur yang berbeda. BUMDes dapat memperkuat pemanfaatan aset dan potensi desa, sedangkan koperasi dapat memperkuat organisasi ekonomi berbasis anggota. Apabila kedua fungsi tersebut dapat dihubungkan, desa memiliki peluang untuk membangun rantai nilai yang lebih terintegrasi.

Namun, apabila kedua institusi mengembangkan usaha yang sama tanpa koordinasi, penambahan kelembagaan dapat menghasilkan fragmentasi. Fragmentasi terjadi ketika sumber daya, pasar, program, dan perhatian pemerintah tersebar pada institusi yang berbeda tanpa pembagian fungsi yang jelas.

Temuan ini penting karena penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa keberadaan BUMDes memang berkaitan dengan pembangunan desa, tetapi hasilnya tidak selalu otomatis muncul dari keberadaan institusi semata menemukan hubungan positif antara BUMDes dan pembangunan desa, sedangkan [4] menunjukkan bahwa peningkatan jumlah BUMDes belum otomatis menghasilkan pemanfaatan yang tinggi maupun peningkatan kesempatan kerja.

Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi ekonomi desa merupakan proses multidimensional. Keberadaan lembaga merupakan salah satu unsur, sedangkan kapasitas pengelolaan, partisipasi, pemanfaatan sumber daya, akses pasar, dan tata kelola merupakan unsur lain yang menentukan bagaimana institusi tersebut menghasilkan manfaat ekonomi.

Dengan demikian, keberadaan Koperasi Desa sebaiknya tidak diposisikan semata-mata sebagai tambahan terhadap BUMDes. Keduanya perlu ditempatkan dalam kerangka **ekosistem ekonomi desa** yang mempertimbangkan potensi lokal, kebutuhan masyarakat, kapasitas kelembagaan, serta hubungan dengan pasar.Berdasarkan keseluruhan analisis, hubungan BUMDes dan Koperasi Desa dapat dipahami sebagai hubungan kelembagaan yang memiliki dua sisi. Di satu sisi, perbedaan karakter organisasi menciptakan peluang komplementaritas. Di sisi lain, kesamaan ruang ekonomi menciptakan potensi tumpang tindih.

Temuan utama penelitian dapat disajikan dalam tabel sintesis berikut.

Tabel 5. Sintesis Hasil dan Pembahasan

Temuan Utama	Bukti/Dasar Analisis	Interpretasi

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Lingkungan kelembagaan desa semakin kompleks	Munculnya kerangka kebijakan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih	Desa menghadapi konfigurasi institusi ekonomi yang lebih beragam
BUMDes memiliki fungsi ekonomi dan pembangunan desa	Literatur BUMDes dan penelitian empiris	BUMDes tetap menjadi bagian penting dalam ekosistem ekonomi desa
Koperasi memperoleh ruang pengembangan usaha yang lebih kuat	Permenkop No. 2 Tahun 2025	Peran koperasi dalam ekonomi lokal semakin terstruktur
Terdapat perbedaan karakter kelembagaan	Analisis komparatif	Perbedaan dapat menjadi dasar komplementaritas
Terdapat ruang ekonomi yang sama	Analisis usaha, pasar, sumber daya	Muncul potensi tumpang tindih
Komplementaritas mungkin terjadi dalam rantai nilai	Perbedaan fungsi dan sumber daya	Kerja sama dapat dibangun pada tahapan ekonomi yang berbeda
Potensi kompetisi tidak dapat diabaikan	Literatur BUMDes menunjukkan adanya persaingan dengan koperasi	Diperlukan pemetaan usaha dan pasar
Tata kelola menjadi faktor penghubung	Analisis kelembagaan	Kejelasan peran dan koordinasi diperlukan
Pembentukan institusi saja tidak cukup	Temuan Arifin et al. dan studi BUMDes lainnya	Kualitas pengelolaan dan partisipasi menjadi penting
Transformasi ekonomi memerlukan koordinasi	Sintesis seluruh temuan	Keberhasilan tidak hanya bergantung pada jumlah institusi

Sintesis tersebut memperlihatkan bahwa hubungan BUMDes dan Koperasi Desa sebaiknya tidak dilihat melalui pendekatan yang bersifat dikotomis, yaitu memilih salah satu institusi sebagai instrumen utama pembangunan ekonomi desa. Pendekatan yang lebih sesuai adalah melihat fungsi masing-masing dan menentukan ruang interaksi yang memungkinkan kerja sama maupun pembagian fungsi.

Temuan ini juga memperkuat gagasan bahwa tata kelola merupakan mekanisme yang menghubungkan perubahan kelembagaan dengan hasil pembangunan ekonomi. Perubahan regulasi dapat menciptakan institusi baru, tetapi kualitas hubungan antara institusi tersebut akan menentukan apakah perubahan tersebut menghasilkan sinergi atau justru tumpang tindih.

Dalam konteks penelitian ini, komplementaritas tidak dipahami sebagai kondisi yang sudah terjadi secara empiris di seluruh desa. Komplementaritas merupakan kemungkinan kelembagaan yang muncul karena terdapat perbedaan fungsi dan sumber daya. Demikian pula, potensi tumpang tindih tidak berarti bahwa konflik atau kompetisi telah terjadi secara aktual di semua wilayah. Kedua konsep tersebut merupakan hasil interpretasi terhadap ruang kelembagaan yang dibentuk oleh regulasi dan literatur yang dianalisis.

Dengan demikian, temuan penelitian dapat dirumuskan dalam suatu hubungan konseptual: reformasi regulasi mengubah lingkungan kelembagaan; perubahan tersebut memengaruhi konfigurasi hubungan BUMDes dan Koperasi Desa; perbedaan fungsi membuka peluang komplementaritas, sedangkan kesamaan ruang ekonomi menghasilkan potensi tumpang tindih; dan tata kelola diperlukan untuk mengarahkan hubungan tersebut menuju koordinasi yang produktif.

Temuan penelitian dapat dijelaskan melalui perspektif institutional change, institutional complementarity, dan governance. Dalam perspektif *institutional change*, perubahan regulasi dapat mengubah aturan formal yang menjadi dasar interaksi ekonomi. North (1990) menempatkan institusi sebagai aturan yang membentuk struktur interaksi manusia. Oleh karena itu, perubahan aturan mengenai Koperasi Desa tidak hanya berpengaruh terhadap koperasi itu sendiri, tetapi juga berpotensi mengubah hubungan koperasi dengan institusi ekonomi desa lainnya. Perspektif *institutional complementarity* membantu menjelaskan mengapa dua institusi dengan karakter berbeda dapat menghasilkan hubungan yang saling mendukung. Perbedaan fungsi BUMDes dan koperasi tidak harus dipandang sebagai kelemahan salah satu institusi. Sebaliknya, perbedaan tersebut dapat menjadi dasar pembagian fungsi apabila terdapat mekanisme koordinasi yang memadai.

Sementara itu, perspektif *governance* menjelaskan pentingnya koordinasi ketika terdapat lebih dari satu aktor yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya ekonomi. Ostrom (2010) menekankan pentingnya pengaturan hubungan antara berbagai aktor dalam sistem yang kompleks. Dalam konteks desa, pemerintah desa, BUMDes, koperasi, masyarakat, kelompok usaha, dan pelaku pasar dapat menjadi bagian dari lingkungan kelembagaan yang sama.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Ketiga perspektif tersebut menghasilkan pemahaman bahwa transformasi ekonomi perdesaan bukan hanya persoalan institution building, tetapi juga institutional coordination. Pembentukan institusi tanpa koordinasi dapat meningkatkan kompleksitas, sedangkan koordinasi tanpa pembagian fungsi yang jelas dapat menghasilkan ketergantungan dan konflik kepentingan. Oleh karena itu, reformasi kelembagaan ekonomi desa perlu diarahkan pada pembentukan hubungan yang memungkinkan institusi tetap memiliki identitas dan kewenangan masing-masing, tetapi mampu bekerja dalam ekosistem ekonomi yang saling terhubung.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data diperoleh melalui analisis dokumen berupa regulasi, literatur ilmiah, dan dokumen kebijakan, sehingga penelitian tidak mengumpulkan data primer melalui wawancara, observasi, atau diskusi kelompok dengan pemerintah desa, pengelola BUMDes, pengurus koperasi, dan masyarakat. Kedua, karena kebijakan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih masih relatif baru, bukti longitudinal mengenai dampaknya terhadap kinerja BUMDes, koperasi, dan kesejahteraan masyarakat belum dapat disimpulkan dari analisis ini. Ketiga, contoh Desa Hiyung digunakan sebagai ilustrasi berbasis penelitian terdahulu mengenai potensi BUMDes dan cabai lokal, bukan sebagai studi kasus tentang hubungan aktual antara BUMDes dan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.

Dengan batasan tersebut, temuan mengenai komplementaritas, tumpang tindih, dan kompetisi harus dipahami sebagai kemungkinan kelembagaan yang diturunkan dari perbandingan regulasi dan literatur, bukan sebagai bukti bahwa pola tersebut telah terjadi secara seragam di seluruh desa. Penelitian lanjutan perlu menggunakan studi kasus komparatif pada desa yang telah memiliki BUMDes dan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, dilengkapi data usaha, laporan keuangan, wawancara, dan observasi untuk menguji bagaimana pembagian fungsi serta mekanisme koordinasi berjalan dalam praktik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan regulasi telah membentuk lingkungan kelembagaan ekonomi desa yang semakin kompleks, terutama dengan berkembangnya BUMDes dan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Kedua institusi memiliki karakter dan orientasi kelembagaan yang berbeda. BUMDes berorientasi pada pengembangan potensi, aset, dan kegiatan ekonomi desa, sedangkan Koperasi Desa berorientasi pada kepentingan ekonomi anggota dan pengembangan usaha koperasi. Perbedaan tersebut memberikan ruang bagi keduanya untuk menjalankan fungsi yang saling melengkapi dalam ekosistem ekonomi perdesaan.

Hasil analisis juga menunjukkan adanya potensi komplementaritas dalam pemanfaatan sumber daya lokal, pengembangan rantai nilai, distribusi, akses pasar, dan penyediaan layanan ekonomi. BUMDes dan Koperasi Desa dapat menempati fungsi yang berbeda dalam suatu rangkaian kegiatan ekonomi sehingga keberadaan keduanya tidak harus dipahami sebagai hubungan yang bersifat kompetitif. Namun, komplementaritas tersebut tidak terbentuk secara otomatis. Hubungan yang saling mendukung memerlukan pembagian fungsi, komunikasi, dan mekanisme koordinasi yang jelas.

Di sisi lain, terdapat potensi tumpang tindih ketika kedua institusi menjalankan kegiatan usaha yang sama, menyasar pasar yang sama, menggunakan sumber daya yang sama, atau memperoleh dukungan kelembagaan dalam ruang ekonomi yang serupa. Penelitian ini tidak menyimpulkan bahwa kompetisi aktual telah terjadi secara umum di seluruh desa karena penelitian menggunakan analisis dokumen dan tidak melakukan pengujian lapangan. Oleh karena itu, tumpang tindih dan kompetisi dipahami sebagai potensi kelembagaan yang perlu dikelola.

Tata kelola menjadi aspek penting dalam mengelola kedua kemungkinan tersebut. Kejelasan peran, koordinasi, transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, serta pengelolaan sumber daya dan kemitraan diperlukan agar keberadaan BUMDes dan Koperasi Desa tidak menghasilkan duplikasi kelembagaan. Dengan tata kelola yang baik, perbedaan fungsi kedua institusi dapat diarahkan menjadi hubungan yang lebih terkoordinasi dan saling mendukung. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi ekonomi perdesaan tidak cukup diukur dari keberadaan atau pertumbuhan jumlah institusi ekonomi desa. Transformasi juga bergantung pada kualitas hubungan antarlembaga, kemampuan memanfaatkan sumber daya lokal, keterhubungan dengan pasar, dan efektivitas tata kelola. Dalam konteks reformasi regulasi, BUMDes dan Koperasi Desa perlu dipahami sebagai bagian dari **satu ekosistem ekonomi perdesaan** yang membutuhkan pembagian fungsi dan koordinasi, bukan sekadar dikembangkan secara paralel.

Saran

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu memperkuat kejelasan pembagian peran antara BUMDes dan Koperasi Desa agar kebijakan pengembangan ekonomi desa tidak menghasilkan fungsi usaha

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

yang terlalu beririsan. Pemetaan terhadap potensi ekonomi, kegiatan usaha, aset, pasar, serta kebutuhan masyarakat dapat menjadi dasar dalam menentukan ruang kerja masing-masing institusi.

Pemerintah desa juga perlu mendorong koordinasi antara pengelola BUMDes, pengurus Koperasi Desa, masyarakat, dan pelaku ekonomi lokal. Koordinasi tersebut dapat diarahkan pada pengembangan rantai nilai, pemanfaatan fasilitas, distribusi, pemasaran, dan kemitraan yang memberikan manfaat bagi masyarakat tanpa menghilangkan karakter kelembagaan masing-masing.

Bagi pengelola BUMDes dan Koperasi Desa, pengembangan usaha perlu mempertimbangkan keberadaan institusi ekonomi lainnya di desa. Identifikasi kegiatan yang berpotensi saling melengkapi maupun berpotensi tumpang tindih penting dilakukan sebelum mengembangkan unit usaha baru.

Penelitian selanjutnya perlu melengkapi analisis dokumen ini dengan penelitian lapangan melalui wawancara, observasi, atau studi kasus pada beberapa desa. Penelitian tersebut dapat menguji secara empiris bagaimana hubungan BUMDes dan Koperasi Desa berlangsung dalam praktik, termasuk bentuk kerja sama, potensi kompetisi, mekanisme penyelesaian konflik, serta persepsi masyarakat terhadap manfaat kedua institusi.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penyusunan dan penyelesaian penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

[1] I. Scoones, “Sustainable rural livelihoods: A framework for analysis,” Institute of Development Studies, 1998.

[2] S. Fitriyanti, “Analisis potensi pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis kearifan lokal di Desa Hiyung Kabupaten Tapin,” *J. Kebijak. Pembang.*, vol. 14, no. 1, pp. 55–62, 2019.

[3] H. A. Pradana and S. Fitriyanti, “Pemberdayaan dan percepatan perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatan ekonomi masyarakat dan peningkatan pendapatan asli desa,” *J. Kebijak. Pembang.*, vol. 14, no. 2, pp. 133–146, 2019.

[4] B. Arifin *et al.*, “Village fund, village-owned-enterprises, and employment: Evidence from Indonesia,” *J. Rural Stud.*, vol. 79, pp. 382–394, 2020, doi: 10.1016/j.jrurstud.2020.08.052.

[5] I. Kania, G. Anggadwita, and D. T. Alamanda, “A new approach to stimulate rural entrepreneurship through village-owned enterprises in Indonesia,” *J. Enterprising Communities People Places Glob. Econ.*, vol. 15, no. 3, pp. 432–450, 2021, doi: 10.1108/JEC-07-2020-0137.

[6] E. Ostrom, *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press, 2005. doi: 10.1515/9781400831739.

[7] E. Ostrom, “Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems,” *Am. Econ. Rev.*, vol. 100, no. 3, pp. 641–672, 2010, doi: 10.1257/aer.100.3.641.

[8] H. Antlöv, A. Wetterberg, and L. Dharmawan, “Village governance, community life, and the 2014 Village Law in Indonesia,” *Bull. Indones. Econ. Stud.*, vol. 52, no. 2, pp. 161–183, 2016, doi: 10.1080/00074918.2015.1129047.

[9] N. A. Herdianti, Y. Darusman, and A. Hamdan, “Pemberdayaan masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan pendapatan keluarga,” *J. Kebijak. Pembang.*, vol. 21, no. 1, pp. 13–26, 2026, doi: 10.47441/jkp.v21i1.470.

[10] A. I. Al-Ma’ruf, Z. Arifin, and F. Nugrahani, “Exploring ethical frontiers: Moral dimensions in the tapestry of contemporary Indonesian literature,” *Stud. English Lang. Educ.*, vol. 11, no. 1, pp. 587–604, 2024, doi: 10.24815/siele.v11i1.35142.

[11] T. Ultari and Khoirunurrofik, “The role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in village development: Empirical evidence from villages in Indonesia,” *J. Perenc. Pembang. Indones. J. Dev. Plan.*, vol. 8, no. 2, pp. 256–280, 2024, doi: 10.36574/jpp.v8i2.559.

[12] D. C. North, *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, 1990.

[13] P. A. Hall and D. Soskice, *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press, 2001. doi: 10.1093/0199247757.001.0001.

[14] S. Hadi, A. Marta, R. M. Amin, and R. Febrina, “Rural development in community empowerment through the governance of Village-Owned Enterprises (BUMDes),” *Nakhoda J. Ilmu Pemerintah.*, vol. 23, no. 1, pp. 121–134, 2024, doi: 10.35967/njip.v23i1.702.

[15] E. Eprianti and I. U. Choiriyah, “Governance of Village-Owned Enterprises in promoting economic

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

growth: Tata kelola BUMDes dalam mendorong pertumbuhan ekonomi," *Indones. J. Cult. Community Dev.*, vol. 15, no. 3, 2024, doi: 10.21070/ijccd.v16i1.1144.

[16] A. Bebbington, "Capitals and capabilities: A framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty," *World Dev.*, vol. 27, no. 12, pp. 2021–2044, 1999, doi: 10.1016/S0305-750X(99)00104-7.

[17] G. A. Bowen, "Document analysis as a qualitative research method," *Qual. Res. J.*, vol. 9, no. 2, pp. 27–40, 2009.

[18] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage, 2014.

[19] S. Harahap and Andriansyah, "Implementasi kebijakan pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih dan implikasinya terhadap keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)," *J. Ilm. Adm. Publik dan Pemerintah.*, vol. 5, no. 2, 2026, doi: https://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jiapp/article/view/7320.

[20] J. Kameo, Y. A. K. Noegroho, T. Wahyono, S. Setjoatmadja, and F. R. Arndarnijaria, "Model hukum campur tangan negara melalui pendanaan pemerintah dalam transformasi digital dan pengelolaan berkelanjutan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih," *J. Bina Praja*, vol. 18, no. 1, pp. 121–137, 2026, doi: 10.21787/jbp.18.2026.3016.

[21] L. Judijanto, "From competition to co-opetition: Building synergy between Village-Owned Enterprises (BUMDes) and Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) for holistic rural welfare in Indonesia," *Glob. J. Econ. Financ. Res.*, vol. 3, no. 5, pp. 281–297, 2026, doi: 10.55677/GJEFR/05-2026-Vol03E5.