Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)
Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

Integrated Model Dana Desa, CSR, dan Koperasi Merah Putih Untuk Pembangunan Ekonomi Lokal Inklusif di Desa Bandar Khalifah,Deli Serdang

Penulis:
Linda Wahyu Marpaung[1]
Leni Indrayani[2]
Rahmad Dianta Purba[3]
Thierry Charlson Lohart[4]
Ismi Fadhilah Abdi[5]

Afiliasi:
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Eka Prasetya[1,3,4,5]
Universitas Battuta[2]

Korespondensi:
lindawahyu1209@gmail.com

Histori Naskah:
Submit: 14-08-2026
Accepted: 23-08-2026
Published: 01-11-2026

Abstrak: Pembangunan ekonomi desa menghadapi tantangan berupa belum terintegrasinya Dana Desa, Corporate Social Responsibility (CSR), dan Koperasi Desa Merah Putih. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan ketiga instrumen tersebut dan merumuskan model integrasi berbasis collaborative governance di Desa Bandar Khalifah, Kabupaten Deli Serdang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koperasi Desa Merah Putih masih menghadapi kendala kebijakan, kelembagaan, dan distribusi; sementara keterbatasan Dana Desa, belum optimalnya BUMDes, dan CSR yang masih sektoral menghambat sinergi ekonomi desa. Penelitian menghasilkan Model Integrasi Dana Desa–CSR–Koperasi Desa Merah Putih yang menghubungkan pemerintah desa, sektor swasta, koperasi, BUMDes, UMKM, dan masyarakat dalam satu ekosistem ekonomi lokal yang inklusif dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Collaborative Governance;* CSR; Dana Desa; Koperasi Desa Merah Putih; Ekonomi Inklusif;

Pendahuluan

Meskipun pemerintah telah meluncurkan Keputusan Presiden (Keppres) terkait Koperasi Desa (Kopdes) merujuk pada Keppres No. 9 Tahun 2025 tentang pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih, implementasinya di tingkat desa masih menghadapi berbagai tantangan. Kebijakan ini diharapkan mampu memperkuat kelembagaan ekonomi desa melalui peningkatan akses pembiayaan, distribusi barang, pemasaran hasil produksi, dan pengembangan usaha masyarakat. Namun demikian, berbagai kajian menunjukkan bahwa keberhasilan koperasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan kelembagaan, partisipasi masyarakat, kapasitas pengurus, serta kesesuaian model bisnis dengan karakteristik loka (International Cooperative Alliance (ICA) 2020). Pelaksanaan Koperasi Desa Merah Putih Desa Bandar Khalifah belum dapat beroperasi secara optimal karena kebijakan dan mekanisme implementasi di tingkat nasional yang berdampak pada ketidakpastian mengenai bentuk

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

kelembagaan, model bisnis, serta pembagian fungsi koperasi dalam mendukung aktivitas ekonomi masyarakat.

Koperasi yang bersifat terpusat (*centralistic*) dipandang kurang sesuai dengan karakteristik Desa Bandar Khalifah. Dengan jumlah penduduk sekitar 53.000 jiwa yang tersebar di 17 dusun, pelayanan ekonomi melalui satu pusat koperasi dinilai tidak efektif karena keterbatasan akses masyarakat terhadap pusat pelayanan koperasi. Koperasi Desa Merah Putih seharusnya dikembangkan sebagai lembaga distribusi yang memiliki jaringan gerai pada setiap dusun atau dikelola oleh anggota koperasi sehingga mampu menjangkau kebutuhan masyarakat secara lebih merata. Pandangan tersebut sejalan dengan teori koperasi modern yang menempatkan koperasi sebagai organisasi berbasis anggota (*member-based organization*) yang dibangun berdasarkan kebutuhan masyarakat dan karakteristik wilayah (Birchall 2011).

Persoalan kelembagaan juga masih menjadi tantangan. Pemerintah desa masih mempersiapkan pembentukan struktur kepengurusan koperasi yang melibatkan unsur perangkat desa, tokoh masyarakat, pelaku saha, serta masyarakat yang memiliki pengalaman dalam pengelolaan koperasi. Di sisi lain, keterbatasan lahan menyebabkan desa belum memiliki gedung koperasi yang representatif. Koadaan yang ada memberikan gambaran dimana keberhasilan implementasi Koperasi Desa Merah Putih bukan hanya saja ditentukan oleh regulasi nasional, tetapi juga sangat dipengaruhi beberapa asepk diantaranya kesiapan kelembagaan, kapasitas organisasi, serta kemampuan adaptasi terhadap kondisi sosial-ekonomi masyarakat (Birchall 2011).

Tantangan pembangunan ekonomi desa semakin kompleks dengan adanya perubahan alokasi Dana Desa di Desa Bandar Khalifah mengalami penurunan dari sekitar Rp2,2 miliar menjadi sekitar Rp370 juta. Penurunan tersebut berdampak pada terbatasnya ruang fiskal pemerintah desa dalam membiayai berbagai program pemberdayaan ekonomi masyarakat di luar agenda pembentukan Koperasi Desa Merah Putih. Kondisi tersebut memunculkan pertanyaan mengenai bagaimana hubungan antara kebijakan Dana Desa dan pengembangan koperasi desa, serta sejauh mana Dana Desa masih mampu menjadi instrumen utama dalam mendorong pembangunan ekonomi lokal. Dana Desa telah menghasilkan keadaan sangat nyata terhadap pembangunan infrastruktur desa dan memberikan hal positif yang meningkatkan hal baik melalui pelayanan publik, namun dampaknya terhadap pertumbuhan ekonomi produktif tetap pada kooridor yang dikendalikan oleh kualitas tata kelola, kapasitas aparatur desa, dan partisipasi masyarakat (Permatasari et al. 2021) .

Dalam upaya memperkuat ketahanan pangan, Bandar Khalifah juga mengembangkan program budidaya lele melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Program yang ada pada masa ini memperoleh dukungan Dana Desa melalui pembangunan kolam budidaya yang dikelola kelompok masyarakat. Tersedia 15 kolam budidaya, namun hanya 8 kolam yang masih beroperasi secara aktif, belum optimalnya program tersebut disebabkan oleh lemahnya tata kelola organisasi, kurang efektifnya kepengurusan kelompok usaha, serta belum terbangunnya sinergi dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Padahal, hasil produksi lele telah diarahkan untuk mendukung kebutuhan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) sehingga memiliki potensi pasar yang cukup menjanjikan. Temuan ini memperkuat penelitian yang menyatakan bahwa keberhasilan BUMDes bergantung pada tata kelola kelembagaan, kapasitas manajemen, serta kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan (Anggraeni 2016).

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

Di sisi lain, implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) di Desa Bandar Khalifah telah menunjukkan kontribusi terhadap berbagai program pemberdayaan masyarakat. Beberapa perusahaan memberikan dukungan melalui kegiatan sosial dan pemberdayaan ekonomi, termasuk program pencegahan penyalahgunaan narkoba serta bantuan kepada kelompok masyarakat. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan CSR masih berjalan secara parsial dan belum menjadi bagian dari perencanaan pembangunan desa. Akibatnya, berbagai potensi kolaborasi antara Dana Desa, BUMDes, CSR, dan Koperasi Desa Merah Putih belum dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menciptakan pemajuan ekonomi wilayah desa yang berkesinambungnan. Berbagai penelitian menampilkan ternyata program CSR akan memberikan dampak yang lebih besar apabila diintegrasikan dengan strategi pembangunan daerah lewat sinergi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat (Kramer 2011)

Fenomena tersebut menyampaikan ternyata masalah yang utama pada adanya pembangunan ekonomi desa tidak semata-mata berpautan dengan keterbatasan anggaran, tetapi lebih pada belum terbangunnya integrasi tata kelola (governance integration) antarinstrumen pembangunan. Dana Desa, CSR, BUMDes, dan Koperasi Desa Merah Putih masih berjalan dalam kerangka kelembagaan yang berbeda sehingga belum mampu membentuk suatu ekosistem ekonomi desa yang saling mendukung. Pendekatan *collaborative governance* menawarkan kerangka yang mampu mengintegrasikan pemerintah desa, sektor swasta, koperasi, BUMDes, dan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pembangunan ekonomi lokal (K. Emerson, T. Nabatchi 2012). Atas dasar itu, penelitian ini bertujuan merumuskan model integrasi Dana Desa, CSR, dan Koperasi Desa Merah Putih untuk mendukung pembangunan ekonomi kewilayahan yang inklusif di Desa Bandar Khalifah, Kabupaten Deli Serdang.

Studi Literatur

Pembangunan ekonomi lokal tidak hanya dipastikan oleh keberadaan yang terlihat dari sumber pembiayaan, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah dan masyarakat dalam menyelenggarakan serta mengintegrasikan berbagai sarana yang berpotensi (Yusuf 2022). Dalam konteks desa, Dana Desa, Corporate Social Responsibility (CSR), dan Koperasi Desa Merah Putih memiliki karakter dan fungsi yang berbeda sehingga diperlukan kerangka tata laksana yang mampu terjalin melalui ketiganya dalam satu agenda pembangunan ekonomi.

Dana Desa dapat dipahami dalam perspektif desentralisasi fiskal, yaitu pemberian ruang dan sumber daya fiskal kepada pemerintahan tingkat lokal agar mampu merespons kebutuhan masyarakat sesuai karakteristik wilayahnya (Dewi 2021). Dalam perspektif ini, Dana Desa bukan sekedar beroperasi sebagai sumber pembiayaan pembangunan fisik, terlebih juga pula sebagai instrumen untuk memperkuat kapasitas ekonomi masyarakat. Namun, daya gunanya sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, kapasitas pranata, tata laksana, dan partisipasi masyarakat (Permatasari et al. 2021). Penelitian (Lewis 2015) mengkonfirmasi bahwa peningkatan transfer ke desa tidak secara otomatis menghasilkan pembangunan yang optimal manakala tidak disertai kapasitas dan tata kelola yang memadai. Dengan demikian, keterbatasan Dana Desa perlu direspons melalui strategi pemanfaatan sumber daya lain secara lebih terintegrasi.

CSR juga memiliki potensi yang belum sepenuhnya dimanfaatkan. Penelitian mengenai CSR di tingkat desa menunjukkan bahwa CSR dapat berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

melalui peningkatan kompetensi, pengembangan kelembagaan, infrastruktur, dan kesejahteraan masyarakat (Oliviana 2025). Namun, penelitian tentang tata kelola CSR juga menunjukkan bahwa keterhubungan antara program perusahaan dan agenda pembangunan pemerintah menjadi penting agar CSR tidak berjalan sebagai program yang terpisah dari prioritas pembangunan (Sitepu and Maulana 2021).

Perspektif *Corporate Social Responsibility* modern menandaskan ternyata perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial untuk menghasilkan nilai yang tidak sekedar bersifat ekonomi bagi perusahaan, tetapi juga menganugrahkan kemaslahatan bagi masyarakat. Konsep Creating Shared Value (Kramer 2011) menempatkan hubungan perusahaan dan masyarakat sebagai peluang untuk menciptakan nilai bersama melalui penyelesaian persoalan sosial dan ekonomi. Karena itu, CSR dapat diarahkan untuk mendukung penguatan kapasitas usaha, teknologi, sarana produksi, maupun akses pasar masyarakat apabila diintegrasikan dengan agenda pembangunan desa. Selanjutnya, pentingnya tata kelola kolaboratif agar program CSR tidak berjalan secara terpisah dari prioritas pembangunan daerah (Sitepu and Maulana 2021).

Sementara itu, Koperasi Desa Merah Putih dapat dianalisis melalui teori koperasi berbasis anggota (*member-based organization*). Koperasi pada dasarnya merupakan organisasi ekonomi yang dibangun berdasarkan kebutuhan dan kepentingan anggotanya, bukan semata-mata sebagai lembaga bisnis yang berorientasi pada keuntungan (Birchall 2011). Oleh karena itu, kejayaan koperasi tidak hanya didefenisikan oleh modal dan sarana fisik, walakin juga oleh partisipasi anggota, kapasitas pengelola, tata kelola, serta kesesuaian kegiatan usaha dengan kebutuhan dan potensi lokal. Perspektif tersebut relevan dengan kondisi Desa Bandar Khalifah yang memiliki wilayah luas dan jumlah penduduk yang besar, sehingga model pelayanan koperasi perlu mempertimbangkan akses masyarakat dan karakteristik wilayah.

Ketiga perspektif tersebut kemudian ditempatkan dalam kerangka Collaborative Governance teori utama penelitian. collaborative governance laksana prosedur pengambilan keputusan dan pengelolaan garis haluan yang melibatkan aktor pemerintah dan nonpemerintah secara langsung dalam proses kolektif (Saputra 2025). Keberhasilan sinergi dibina melalui rembukan tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen terhadap proses, kemudian memperluas kerangka tersebut dengan menekankan principled engagement, shared motivation, dan capacity for joint action selaku unsur krusial dalam menghasilkan tindakan kolaboratif (K. Emerson, T. Nabatchi 2012).

Dalam konteks penelitian ini, collaborative governance digunakan untuk menganalisis sejauh mana Dana Desa, CSR, dan Koperasi Desa Merah Putih dapat ditempatkan dalam hubungan kelembagaan yang saling melengkapi. Dana Desa diposisikan sebagai instrumen pembangunan dan penguatan kapasitas desa, CSR sebagai sumber daya komplementer, sedangkan Koperasi Desa Merah Putih diproyeksikan sebagai kelembagaan ekonomi yang menghubungkan pelaku usaha, produksi, distribusi, dan pasar. Dengan demikian, persoalan pembangunan ekonomi desa tidak dilihat semata-mata dari ada atau tidaknya anggaran, tetapi dari kemampuan berbagai aktor dan sumber daya tersebut untuk membangun perencanaan bersama, pembagian peran, koordinasi, dan tindakan kolektif.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini tidak menempatkan Koperasi Desa Merah Putih sebagai *Village Economic Aggregator* (IFAD 2024) yang telah terbukti secara empiris. Mengingat koperasi di Desa Bandar Khalifah belum beroperasi secara penuh, fungsi tersebut merupakan model yang diusulkan berdasarkan temuan lapangan. Model integrasi yang dirumuskan diarahkan untuk menghubungkan Dana Desa, CSR, koperasi, pelaku usaha masyarakat, serta pasar dalam suatu ekosistem ekonomi lokal yang lebih terkoordinasi. Dengan demikian, teori collaborative governance menjadi tumpuan untuk menjelaskan mengapa integrasi diperlukan sekaligus menjadi dasar dalam merumuskan model yang diusulkan.

Metode Penelitian

Penelitian ini mengaplikasikan ancangan kualitatif melalui skema studi kasus untuk menganalisis integrasi Dana Desa, Corporate Social Responsibility (CSR), dan Koperasi Desa Merah Putih dalam pembangunan ekonomi lokal inklusif di Desa Bandar Khalipah, Kabupaten Deli Serdang. Pendekatan studi kasus digunakan untuk mengarifi fenomena secara mendalam dalam kerangka sosial dan kelembagaan tempat fenomena tersebut berlangsung (Creswell 2018)

Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi. Informan dipilih secara purposive berdasarkan posisi, keahlian, dan peran serta dalam pembangunan ekonomi desa, meliputi pemerintah desa, BPD, pengelola Koperasi Desa Merah Putih, pelaku UMKM, PKK, kelompok masyarakat/pelaku usaha produktif, tokoh masyarakat, serta pihak perusahaan pelaksana CSR. Data wawancara berupa narasi, keterangan, pengalaman, persepsi, dan informasi mengenai pengelolaan Dana Desa, pelaksanaan CSR, kesiapan koperasi, serta akses produksi, distribusi, dan pasar. Data sekunder diperoleh dari dokumen perencanaan dan penganggaran desa, dokumen Dana Desa dan CSR, regulasi, serta publikasi BPS.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan(M. B. Miles, A. M. Huberman 2020). Selanjutnya, temuan dianalisis menggunakan perspektif collaborative governance (K. Emerson, T. Nabatchi 2012) untuk merumuskan model integrasi pembangunan ekonomi lokal.

Hasil

Dinamika Implementasi Dana Desa dan Koperasi Desa Merah Putih dalam Pembangunan Ekonomi Lokal

Pembangunan ekonomi kewilayahan merupakan salah satu tujuan utama kebijakan pembangunan desa di Indonesia setelah lahirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Melintasi kebijakan tersebut, desa memperoleh otoritas mengendalikan sumber daya dan menentukan arah pembangunan sesuai dengan khas wilayah masing-masing. Dana Desa menjadi instrumen fiskal utama yang diharapkan mampu mempercepat pembangunan ekonomi, memperkuat kelembagaan desa, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Sulila 2024). Namun, keberhasilan pembangunan desa bukan sekedar dipatok oleh besarnya kuota anggaran, melainkan juga oleh

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

kapasitas kelembagaan dan kemampuan pemerintah desa dalam memadukan berbagai potensi pembangunan (Permatasari et al. 2021).

Desa Bandar Khalifah, Kabupaten Deli Serdang, memiliki khas yang berpautan jika dipadankan pada sebagian besar desa lainnya. Berdasarkan hasil penelitian, desa ini memiliki jumlah penduduk sekitar 53.000 jiwa yang tersebar di 17 dusun dengan aktivitas ekonomi yang didominasi oleh sektor perdagangan, usaha mikro, pertanian, dan jasa. Kepadatan penduduk serta luas wilayah menjadikan kebutuhan terhadap sistem pelayanan ekonomi yang mudah diakses sebagai salah satu tantangan utama dalam pengembangan kelembagaan ekonomi desa. Kondisi tersebut menjadi pertimbangan penting dalam implementasi Koperasi Desa Merah Putih yang saat ini sedang dipersiapkan oleh pemerintah desa.

Hasil wawancara serta kepala Desa Bandar Khalifah menunjukkan bahwa, Koperasi Desa Merah Putih belum beroperasi secara efektif karena masih menunggu kepastian implementasi kebijakan dari pemerintah. Terdapat perubahan dalam mekanisme pembentukan maupun pengelolaan koperasi sehingga pemerintah desa masih melakukan penyesuaian terhadap struktur organisasi dan model bisnis yang akan diterapkan. Selain itu, desa juga masih menghadapi keterbatasan sarana fisik berupa belum tersedianya gedung koperasi akibat keterbatasan lahan dan tingginya harga tanah di wilayah desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan nasional tidak selalu dapat diterapkan secara seragam, tetapi memerlukan penyesuaian terhadap kapasitas dan karakteristik lokal. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa keberhasilan kelembagaan koperasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan kondisi sosial-ekonomi masyarakat (Permatasari et al. 2021).

Salah satu perolehan krusial dalam penelitian ini adalah adanya kritik terhadap konsep koperasi yang bersifat sentralistik. Menurut Kepala Desa, model koperasi yang hanya berpusat pada satu lokasi akan menyulitkan masyarakat karena jarak antar dusun relatif berjauhan dan jumlah penduduk cukup padat. Dalam kondisi tersebut, koperasi dinilai lebih tepat berfungsi sebagai pusat distribusi (*distribution hub*) yang membangun jaringan gerai atau titik pelayanan di setiap dusun melalui anggota koperasi maupun pelaku usaha lokal. Dengan model tersebut, koperasi tidak hanya menjadi lembaga simpan pinjam, tetapi juga berperan sebagai penghubung rantai pasok, pemasaran hasil produksi masyarakat, serta penyedia kebutuhan pokok dengan harga yang lebih kompetitif. Temuan ini memperluas konsep koperasi modern yang menempatkan koperasi sebagai organisasi berbasis anggota yang adaptif terhadap kebutuhan lokal .

Berdasarkan data alokasi Dana Desa Desa Bandar Khalifah periode 2021-2026, terlihat adanya fluktuasi fiskal yang cukup signifikan. Dana Desa meningkat dari Rp1.006.449.000 pada 2021 menjadi Rp1.517.402.000 pada 2022, kemudian mengalami penurunan menjadi Rp1.361.520.000 pada 2023 dan Rp1.008.222.000 pada 2024. Pada 2025 terjadi peningkatan yang sangat signifikan menjadi Rp2.254.983.000 atau naik sekitar 123,7 persen dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, pada 2026 alokasi tersebut mengalami penurunan secara signifikan menjadi Rp370.000.000 atau berkurang sekitar 83,6 persen dibandingkan 2025.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

Tahun	Dana Desa	Perubahan Nominal	Perubahan (%)
2021	**Rp1.006.449.000**	**–**	**–**
2022	**Rp1.517.402.000**	**+Rp510.953.000**	**+50,8%**
2023	**Rp1.361.520.000**	**-Rp155.882.000**	**-10,3%**
2024	**Rp1.008.222.000**	**-Rp353.298.000**	**-25,9%**
2025	**Rp2.254.983.000**	**+Rp1.246.761.000**	**+123,7%**
2026	**Rp370.000.000**	**-Rp1.884.983.000**	**-83,6%**

Table I : Data Dana Desa Bandar Khalifah

Fluktuasi tersebut menunjukkan bahwa kapasitas fiskal desa memiliki tingkat ketidakpastian yang perlu diperhitungkan dalam perencanaan pembangunan ekonomi lokal. Kondisi ini tidak serta-merta menunjukkan kelemahan pengelolaan pemerintah desa, karena besaran Dana Desa merupakan bagian dari kebijakan penganggaran dan transfer pemerintah. Namun, dari perspektif pembangunan ekonomi lokal, ketergantungan yang tinggi terhadap Dana Desa dapat menimbulkan persoalan keberlanjutan ketika terjadi penurunan alokasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang memungkinkan sumber daya pembangunan berasal dari berbagai aktor dan tidak hanya bergantung pada anggaran desa.

Pada tahun 2026, ruang fiskal Desa Bandar Khalifah untuk membiayai pembangunan reguler mengalami penyempitan yang signifikan. Dari alokasi Dana Desa yang diterima, desa hanya memiliki sekitar Rp370 juta atau sekitar 41,97% yang dapat digunakan untuk kegiatan reguler di luar agenda Koperasi Desa Merah Putih. Keadaan tersebut menunjukkan adanya perubahan struktur penggunaan Dana Desa, sebagian sumber daya fiskal desa diarahkan untuk mendukung agenda pembangunan Koperasi Desa Merah Putih. Keadaan tersebut memicu persoalan penting bagi kapasitas pemerintah desa dalam menjalankan pembangunan di luar koperasi. Dengan ruang fiskal reguler yang tersisa sekitar Rp370 juta, kemampuan desa untuk membiayai pembangunan infrastruktur, pemberdayaan masyarakat, penguatan usaha produktif, serta kebutuhan pembangunan lainnya menjadi semakin terbatas.

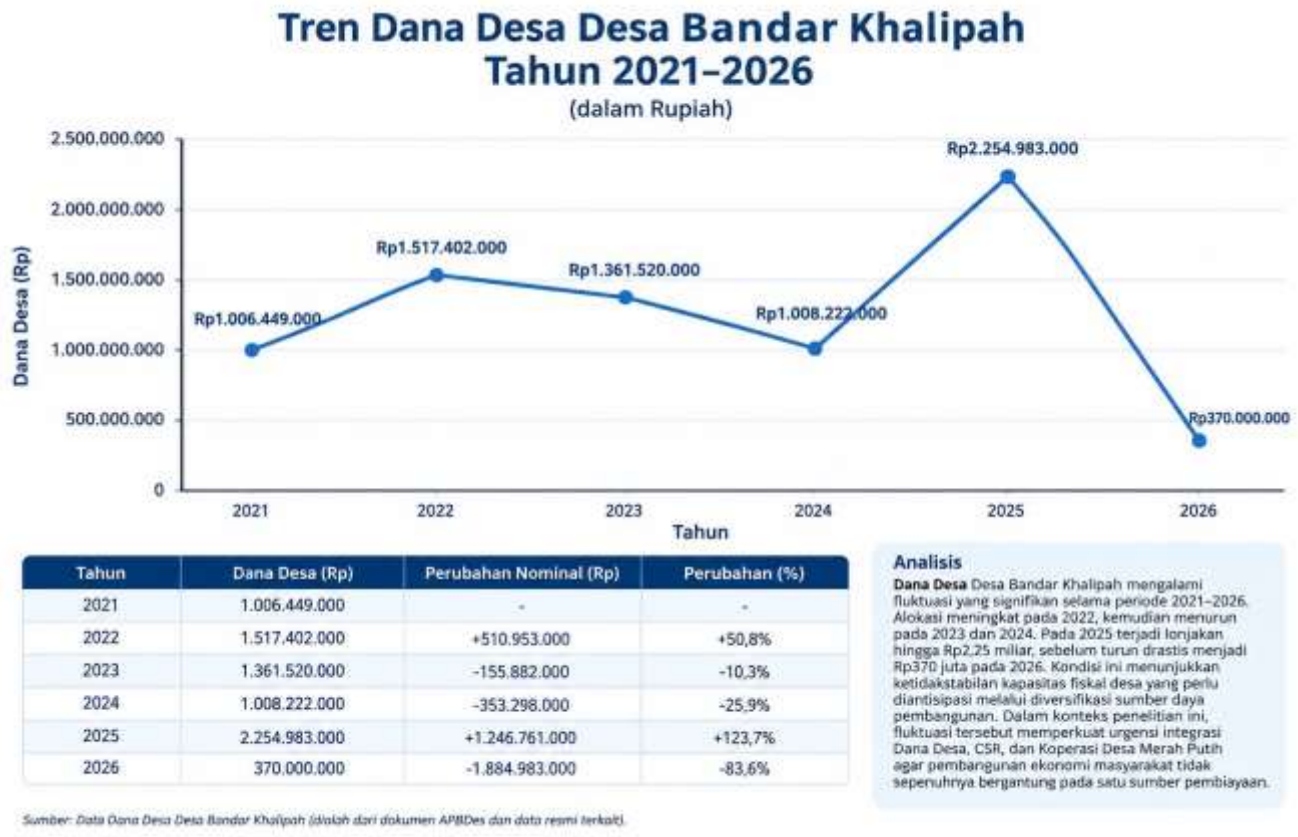
Penurunan alokasi Dana Desa di Desa Bandar Khalifah merupakan konsekuensi dari kebijakan penganggaran dan penyesuaian Dana Desa pada tingkat nasional. Untuk Tahun Anggaran 2026, pengelolaan Dana Desa diatur melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 7 Tahun 2026, dengan pagu Dana Desa nasional sebesar Rp60,57 triliun. Berdasarkan data penelitian dan keterangan pemerintah desa, alokasi Dana Desa Bandar Khalifah mengalami penurunan dari sekitar Rp2,2 miliar menjadi Rp370 juta. Kondisi tersebut mempersempit ruang fiskal desa untuk membiayai pemberdayaan masyarakat, pengembangan BUMDes, usaha produktif, serta dukungan awal terhadap Koperasi Desa Merah Putih (Indonesia 2026).

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

Dalam perspektif pembangunan ekonomi lokal, kondisi tersebut perlu dilihat bukan semata sebagai persoalan berkurangnya jumlah anggaran, tetapi sebagai perubahan prioritas dan struktur fiskal desa. Koperasi Desa Merah Putih memang dapat menjadi instrumen penting untuk memperkuat ekonomi masyarakat apabila mampu beroperasi secara produktif, memiliki tata kelola yang baik, dan terhubung dengan pelaku usaha serta pasar. Namun, pembiayaan koperasi tidak seharusnya menyebabkan kebutuhan pembangunan dasar dan pemberdayaan masyarakat di luar koperasi kehilangan ruang fiskal.

Oleh karena itu, kondisi 2026 justru memperkuat urgensi model diversifikasi sumber daya pembangunan, melalui integrasi Dana Desa dengan CSR dan kelembagaan ekonomi masyarakat. Dana Desa dapat diarahkan sebagai fondasi pembangunan dan penguatan kapasitas masyarakat, CSR sebagai sumber daya komplementer untuk mendukung teknologi, peningkatan kapasitas, sarana produksi dan akses pasar, sedangkan Koperasi Desa Merah Putih diproyeksikan sebagai kelembagaan ekonomi yang menghubungkan pelaku usaha masyarakat dengan sistem produksi, distribusi dan pasar.



Tahun	Dana Desa (Rp)	Perubahan Nominal (Rp)	Perubahan (%)
2021	1.006.449.000	-	-
2022	1.517.402.000	+510.953.000	+50,8%
2023	1.361.520.000	-155.882.000	-10,3%
2024	1.008.222.000	-353.298.000	-25,9%
2025	2.254.983.000	+1.246.761.000	+123,7%
2026	370.000.000	-1.884.983.000	-83,6%

Analisis

Dana Desa Desa Bandar Khalipah mengalami fluktuasi yang signifikan selama periode 2021–2026. Alokasi meningkat pada 2022, kemudian menurun pada 2023 dan 2024. Pada 2025 terjadi lonjakan hingga Rp2,25 miliar, sebelum turun drastis menjadi Rp370 juta pada 2026. Kondisi ini menunjukkan ketidakstabilan kapasitas fiskal desa yang perlu diantisipasi melalui diversifikasi sumber daya pembangunan. Dalam konteks penelitian ini, fluktuasi tersebut memperkuat urgensi integrasi Dana Desa, CSR, dan Koperasi Desa Merah Putih agar pembangunan ekonomi masyarakat tidak sepenuhnya bergantung pada satu sumber pembiayaan.

Sumber: Data Dana Desa Desa Bandar Khalipah (diolah dari dokumen APBDes dan data resmi terkait).

Gambar I: Grafik Dana Desa Bandar Khalipah

Konsekuensinya, keterbatasan fiskal meningkatkan kebutuhan desa terhadap sumber pembiayaan alternatif dan kolaborasi lintas sektor. Dana Desa tidak lagi dapat menjadi satu-satunya instrumen

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

pembiayaan pembangunan ekonomi, khususnya bagi desa dengan kepadatan penduduk seperti Desa Bandar Khalipah. Kondisi ini memperkuat pentingnya integrasi Dana Desa, CSR, dan Koperasi Desa Merah Putih. Dalam model penelitian ini, Dana Desa berfungsi sebagai stimulus, CSR sebagai dukungan dan investasi sosial, sedangkan Koperasi Desa Merah Putih berperan sebagai village economic aggregator yang menghubungkan BUMDes, UMKM, dan kelompok masyarakat dengan rantai produksi, distribusi, dan pasar (Purwanto, Shahreza, and Rahmah 2025). Dengan demikian, perubahan alokasi Dana Desa tidak harus secara langsung menyebabkan terhentinya aktivitas ekonomi masyarakat apabila telah terbentuk ekosistem ekonomi desa yang memiliki sumber daya, kelembagaan dan jaringan pasar yang lebih beragam.

Pembahasan

Integrasi CSR, BUMDes, dan Pembangunan Ekonomi Desa melalui Collaborative Governance

Pembangunan ekonomi desa pada dasarnya bukan sekedar dipatok oleh besarnya anggaran pemerintah, tetapi juga oleh kemampuan mengintegrasikan berbagai sumber daya yang dimiliki desa. Dana Desa, Corporate Social Responsibility (CSR), BUMDes, dan Koperasi Desa Merah Putih menjadi instrumen yang memiliki sasaran serupa, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi lokal. Namun, hasil penelitian menginformasikan ternyata keempat instrumen tersebut masih berjalan secara parsial sehingga manfaat ekonomi yang dihasilkan belum optimal. Kondisi ini serupa dengan berbagai pengkajian yang menyatakan bahwa pembangunan desa memerlukan tata laksana sinergi yang mampu menyatukan pemerintah, sektor swasta, masyarakat, dan kelembagaan ekonomi desa dalam satu susunan pembangunan terintegrasi (Kramer 2011).

Implementasi CSR di Desa Bandar Khalifah telah memberikan kontribusi terhadap pemberdayaan masyarakat baik melaui lembaga Pemberdayaan dan Kesejahtraan Keluarga (PKK). Menurut anggota PKK Perusahaan di sekitar kerap mendukung berbagai program sosial, seperti pemberdayaan masyarakat untuk ekonomi mandiri, kegiatan pencegahan penyalahgunaan narkoba melalui Gerakan Bersama Memberantas Narkoba, serta bantuan terhadap beberapa kelompok masyarakat terutama dimasa Covid. Meskipun demikian, pelaksanaan CSR masih bersifat programatik dan belum diintegrasikan ke dalam dokumen perencanaan pembangunan desa, seperti RPJMDes maupun RKPDes. Akibatnya, program CSR belum diarahkan untuk memperkuat agenda pembangunan ekonomi desa secara sistematis. Kondisi tersebut terlihat pada pengembangan program ketahanan pangan melalui BUMDes.

Pada saat penelitian ini dilakukan Pemerintah desa telah mengembangkan budidaya lele sebagai salah satu program unggulan yang didukung Dana Desa. Program ini dirancang untuk meningkatkan pendapatan masyarakat sekaligus mendukung kebutuhan pangan lokal. Berdasarkan hasil penelitian, telah dibangun 15 kolam budidaya, namun hanya delapan kolam yang masih beroperasi secara aktif. Informasi dari Pemerintah Desa menunjukkan bahwa belum optimalnya program tersebut dipengaruhi oleh lemahnya tata kelola organisasi, keterbatasan kapasitas pengelola, serta belum adanya integrasi antara pendanaan desa, dukungan CSR, dan strategi pemasaran hasil produksi. Budidaya tersebut memiliki peluang ekonomi yang cukup besar. Produksi lele berpotensi menjadi pemasok bagi Program Makan Bergizi Gratis (MBG), sehingga

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

terdapat peluang terciptanya pasar yang relatif stabil bagi kelompok pembudidaya. Namun, belum terdapat mekanisme yang menghubungkan kelompok budidaya, BUMDes, koperasi, perusahaan, dan pemerintah desa dalam satu rantai nilai ekonomi. Akibatnya, potensi tersebut belum berkembang menjadi sistem ekonomi lokal yang berkelanjutan.

Analisis penelitian menunjukkan bahwa permasalahan tersebut bukan semata-mata disebabkan oleh keterbatasan modal maupun rendahnya kapasitas masyarakat. Persoalan utama terletak pada belum terbangunnya mekanisme koordinasi antarpemangku kepentingan. Dana Desa masih difokuskan sebagai instrumen pembiayaan pemerintah desa, CSR masih dilaksanakan berdasarkan agenda perusahaan, BUMDes mengelola unit usaha secara terbatas, sedangkan Koperasi Desa Merah Putih belum memiliki fungsi operasional yang jelas (Saputra 2025). Masing-masing aktor bekerja sesuai kewenangannya tanpa adanya perencanaan bersama, pembagian peran, maupun mekanisme evaluasi yang terintegrasi.

Dalam perspektif *collaborative governance*, kondisi tersebut menunjukkan belum terpenuhinya unsur-unsur utama kolaborasi, yaitu dialog antarpemangku kepentingan, pembangunan kepercayaan (*trust building*), komitmen terhadap tujuan bersama, dan pembentukan pemahaman kolektif (*shared understanding*), bahwa keberhasilan kolaborasi sangat ditentukan oleh kapasitas kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, serta kemampuan membangun aksi kolektif (K. Emerson, T. Nabatchi 2012). Hasil penelitian di Desa Bandar Khalifah memperlihatkan bahwa aspek-aspek tersebut masih berkembang sehingga sinergi antarinstrumen pembangunan amorf secara optimum.

Dengan demikian, pembangunan ekonomi desa memerlukan perubahan paradigma dari ancangan sektoral menuju ancangan integratif. Dana Desa tidak cukup diposisikan hanya sebagai sumber pembiayaan, CSR tidak cukup dipahami sebagai tanggung jawab sosial perusahaan, BUMDes tidak cukup berfungsi sebagai unit usaha desa, dan Koperasi Desa Merah Putih tidak cukup menjadi lembaga distribusi semata. Keempat instrumen tersebut perlu ditempatkan dalam satu kerangka collaborative governance yang memungkinkan terjadinya sinkronisasi perencanaan, pembiayaan, produksi, distribusi, dan pemasaran sehingga mampu membentuk ekosistem pengembangan ekonomi desa yang menyeluruh dan berkelanjutan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian mengenai tata kelola kolaboratif BUMDes bersama dan pembangunan kawasan perdesaan yang menekankan pentingnya mengurangi ego sektoral serta membangun mekanisme koordinasi lintas aktor (Purwanto et al. 2025).

Model Integrasi Dana Desa, CSR, dan Koperasi Desa Merah Putih dalam Pembangunan Ekonomi Lokal Inklusif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persoalan pembangunan ekonomi di Desa Bandar Khalifah bukan semata-mata keterbatasan sumber pembiayaan, tetapi belum terintegrasinya berbagai instrumen dan aktor pembangunan. Dana Desa, CSR , Koperasi Desa Merah Putih, UMKM, kelompok tani, dan pemerintah desa masih menjalankan fungsi masing-masing tanpa mekanisme

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

perencanaan, pembagian peran, dan koordinasi yang terpadu. Padahal, Dana Desa terbukti memiliki kontribusi terhadap pertumbuhan dan pembangunan ekonomi daerah, meskipun efektivitasnya tetap bergantung pada bagaimana dana tersebut diimplementasikan dan dikombinasikan dengan kapasitas kelembagaan lokal (Setiawan, Riptadi, and Hidayat 2025).

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menawarkan Model Integrasi Dana Desa-CSR-Koperasi Desa Merah Putih berbasis collaborative governance. Pendekatan ini menempatkan pemerintah desa sebagai koordinator yang mempertemukan pemerintah, sektor swasta, koperasi, BUMDes, UMKM, kelompok masyarakat, dan aktor ekonomi lainnya dalam proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pembangunan. Collaborative governance menekankan pentingnya keterlibatan aktor publik dan nonpublik dalam pengambilan keputusan bersama, pembangunan kepercayaan, kepemimpinan, dan penciptaan tujuan bersama (K. Emerson, T. Nabatchi 2012).

Dalam model tersebut, Dana Desa berfungsi sebagai stimulus pembiayaan untuk mendukung infrastruktur ekonomi, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan kapasitas usaha. Namun, Dana Desa tidak ditempatkan sebagai satu-satunya sumber pembiayaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan fiskal desa dapat menghambat keberlanjutan program ekonomi, sehingga diperlukan diversifikasi sumber pembiayaan melalui CSR dan kemitraan dengan sektor swasta. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa Dana Desa penting bagi pembangunan ekonomi lokal, tetapi belum cukup untuk menjadi satu-satunya sumber pembiayaan pembangunan ekonomi masyarakat (Dewi 2021).

CSR ditempatkan sebagai investasi sosial, bukan sekadar bantuan atau kegiatan filantropi perusahaan. Dukungan CSR dapat diarahkan pada peningkatan kapasitas masyarakat, teknologi produksi, sarana usaha, inovasi, dan penguatan akses pasar. Konsep Creating Shared Value menempatkan penciptaan nilai ekonomi dan nilai sosial sebagai sesuatu yang dapat berjalan secara bersamaan, sehingga program perusahaan dapat diselaraskan dengan kebutuhan pembangunan masyarakat (Kramer 2011).

Posisi sentral dalam model diberikan kepada Koperasi Desa Merah Putih sebagai Village Economic Aggregator(IFAD 2024). Berdasarkan karakteristik Desa Bandar Khalifah yang memiliki sekitar 53.000 penduduk dan tersebar dalam 17 dusun, model koperasi yang sepenuhnya terpusat berpotensi menghadapi persoalan aksesibilitas. Oleh karena itu, koperasi perlu dikembangkan sebagai pusat agregasi dan distribusi dengan jaringan gerai atau agen berbasis anggota di tingkat dusun. Koperasi tidak mengambil alih usaha masyarakat yang telah berjalan, tetapi menghubungkan produsen dengan kebutuhan pasar, mengonsolidasikan produk, memperkuat distribusi, dan membuka akses pasar yang lebih luas.

Selanjutnya, BUMDes juga dapat berperan penting sebagai pengelola unit usaha strategis (Anggraeni 2016), sedangkan UMKM, kelompok tani, kelompok perikanan, dan masyarakat menjadi pelaku utama produksi. Temuan mengenai budidaya lele menunjukkan bahwa program ekonomi produktif dapat menghadapi kendala apabila tidak didukung tata kelola, kepastian pasar, dan koordinasi antarpelaku. Dalam model integrasi, BUMDes mengorganisasi kegiatan usaha dan produksi, Koperasi Desa Merah Putih mengagregasi serta mendistribusikan produk, sementara CSR dapat memberikan dukungan teknologi, pelatihan, maupun sarana produksi. Pola kolaborasi

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

semacam ini juga menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes dapat diperkuat melalui keterlibatan pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta (Juni, Astuti, and Suaedi 2018).



Gambar II : Model Integrasi Dana Desa, CSR dan Koperasi Desa Merah Putih

Model tersebut menempatkan Koperasi Desa Merah Putih sebagai titik penghubung antara sumber daya dan pelaku ekonomi desa. Dengan demikian, Dana Desa menyediakan stimulus fiskal, CSR memperkuat investasi sosial dan kapasitas usaha, BUMDes mengelola kegiatan ekonomi strategis, sedangkan koperasi menjalankan fungsi agregasi dan distribusi. Integrasi ini memungkinkan produk UMKM dan kelompok masyarakat memperoleh akses pasar yang lebih luas serta mengurangi ketergantungan terhadap satu sumber pembiayaan.

Model juga membutuhkan beberapa prasyarat, yaitu kepemimpinan pemerintah desa, pembagian peran yang jelas, transparansi, kapasitas kelembagaan, partisipasi masyarakat, serta mekanisme monitoring dan evaluasi bersama. Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar menawarkan integrasi sumber pembiayaan, tetapi integrasi fungsi fiskal, sosial, kelembagaan, produksi, dan distribusi dalam satu ekosistem ekonomi desa.

Kontribusi utama penelitian terletak pada penempatan Koperasi Desa Merah Putih sebagai *Village Economic Aggregator* yang menghubungkan Dana Desa dan CSR dengan BUMDes, UMKM, serta kelompok masyarakat dalam rantai produksi hingga pasar. Model ini diharapkan menjadi alternatif kebijakan untuk membangun ekonomi desa yang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9529

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembangunan ekonomi lokal di Desa Bandar Khalifah belum optimal karena belum terintegrasinya tata kelola antara Dana Desa, CSR, BUMDes, dan Koperasi Desa Merah Putih. Implementasi Koperasi Desa Merah Putih masih menghadapi tantangan kelembagaan, perubahan kebijakan, dan keterbatasan sarana, sementara penurunan Dana Desa serta pelaksanaan CSR yang masih parsial mengurangi efektivitas program pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Sebagai kontribusi penelitian, dikembangkan Model Integrasi Dana Desa–CSR–Koperasi Desa Merah Putih berbasis *collaborative governance* yang menempatkan Koperasi Desa Merah Putih sebagai *village economic aggregator* (IFAD 2024). Model ini menghubungkan Dana Desa dan CSR dengan BUMDes, UMKM, serta kelompok tani dalam rantai nilai produksi, distribusi, dan pemasaran untuk mewujudkan pembangunan ekonomi lokal yang inklusif dan berkelanjutan. Model tersebut diharapkan menjadi alternatif kebijakan dalam memperkuat sinergi antarpemangku kepentingan serta meningkatkan efektivitas pembangunan ekonomi desa.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemendiktisaintek), yang telah memberikan dukungan pendanaan penelitian ini melalui skema Penelitian Dosen Pemula pada platform BIMA Tahun Anggaran 2026, kepada LLDIKTI Wilayah I Sumatera Utara, Ketua Perguruan Tinggi dan LPPM Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Eka Prasetya atas bimbingan, fasilitas, dan kemudahan administrasi yang diberikan. Juga ucapan terimakasih kepada rekan-rekan sesama peneliti atas kerja sama dan diskusi yang membangun selama penelitian berlangsung, serta kepada seluruh pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat luas.

Referensi

Anggraeni, Maria Rosa Ratna Sri. 2016. "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan." 28(2):155–67.

Birchall, J. 2011. *People-Centred Businesses: Co-Operatives, Mutuals and the Idea of Membership*. London: Palgrave Macmillan.

Creswell, J. W. Creswell and J. D. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 5th Ed*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

Dewi, Dita Nurul Aini Mustika. 2021. "Dana Desa Mendorong Keberhasilan Pembangunan Ekonomi Lokal Desa Di Indonesia." *Urnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis* 4(2):607–20.

IFAD. 2024. *Indonesia Integrated Village Economic Transformation Project (Transformasi Ekonomi Kampung Terpadu) Supervision Report*. Roma.

Indonesia, Kementerian Keuangan Republik. 2026. *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2026 Tentang Pengelolaan Dana Desa Tahun Anggaran 2026*. Indonesia.

International Cooperative Alliance (ICA). 2020. *Guidance Notes to the Co-Operative Principles*. Brusse.

Juni, Sri, Woro Astuti, and Falih Suaedi. 2018. "Building Independent Villages through Collaborative

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Governance by Enterprises (Best Practice from Panggungharjo Village , Central Java , Indonesia)." 2018(July):19–33.

K. Emerson, T. Nabatchi, and S. Balogh. 2012. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(1):1–29.

Kramer, Mark R. 2011. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 98(February):66–77.

Lewis, B. D. 2015. "Decentralising to Villages in Indonesia: Money (and Other) Mistakes." *Public Administration and Development* 35(05):347–359. https://doi.org/10.1002/pad.1741.

M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña. 2020. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, 4th Ed*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

Mufahamah, Azidan Magad Rahyono Euis. 2024. "OPTIMALISASI STRATEGI GREEN PRODUCT, GREEN MARKETING DAN KARAKTERISTIK WIRAUSAHA TERHADAP PROGRESIF UMKM DI KABUPATEN LAMPUNG BARAT." *JournalofManagementandInnovationEntrepreunership(JMIE)* 1(4):702–11.

Oliviana, et all. 2025. "PEMBANGUNAN DESA MELALUI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DI DESA DANAU REDAN KABUPATEN KUTAI TIMUR." *EJournal Pemerintahan Integratif,* 12(1):23–35.

Permatasari, Paulina, Assyifa Szami Ilman, Carol Ann Tilt, Dian Lestari, Saiful Islam, Rita Helbra Tenrini, Arif Budi Rahman, Agunan Paulus Samosir, and Irwanda Wisnu Wardhana. 2021. "The Village Fund Program in Indonesia : Measuring the Effectiveness and Alignment to Sustainable Development Goals."

Purwanto, Eko, Mirza Shahreza, and Ade Rahmah. 2025. "Development Communication for Collaborative Governance : Empowering Women Farmers in Food Independent Villages." 8(7):1–11. doi:10.53894/ijirss.v8i7.10396.

Saputra, Robert. 2025. "Building Competitive Rural Enterprises through Collaborative Governance : A Model for Strengthening BUMDes in Indonesia." 8(2):119–48.

Setiawan, Erwan, Rouf Abqi Riptadi, and Nurul Ibnu Hidayat. 2025. "Indonesian Treasury Review The Impact Of Village Funds On Horizontal Fiscal Inequality." *Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik* 10(4):464–74.

Sitepu, and Maulana. 2021. "Tata Kelola Program Corporate Social Responsibility (Csr) Melalui Konsep Collaborative Governance Dalam Menunjang Management Of The Corporate Social Responsibility (Csr) Program Through The Concept Of Collaborative Governance In Supporting." 47(1):80–90. doi:10.33701/jipwp.v47i1.

Sulila, Ismet. 2024. "Village Fund Policy Implementation Model in Efforts to Reduce Poverty Rate." 36(2):440–49.

Yusuf, Mohamad. 2022. "The Relationship of Village Funds With Village Economic Development." 14:493–504.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License