

# Stakeholder Coordination In The Implementation of Physical Development Of Ketapang Village

## Koordinasi Stakeholder Dalam Pelaksanaan Pembangunan Fisik Desa Ketapang

Nindya Aura Salsabila<sup>1)</sup>, Isnaini Rodiyah <sup>\*2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [isnainirodiyah@umsida.ac.id](mailto:isnainirodiyah@umsida.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to analyze village government coordination in implementing physical development through a self-managed system in Ketapang Village, Tanggulangin District, Sidoarjo Regency. The research used a descriptive qualitative approach with data collected through interviews, observation, and documentation. Informants included the Village Head, village officials, BPD, TPK, neighborhood leaders, and community members. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman. The study applied Hasibuan's coordination theory consisting of unity of action, communication, division of labor, and discipline. The findings show that coordination in village physical development was fairly effective in increasing community participation and supporting program implementation. However, several obstacles remained, including untimely communication, limited stakeholder involvement, and division of labor that was not fully aligned with technical capacities. Although discipline in following regulations and formal decisions was relatively good, consistency in implementation still needs improvement. Effective coordination requires integrated communication, stakeholder involvement, competency-based task distribution, and consistent discipline.*

**Keywords - coordination, village physical development, self-management, Hasibuan**

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis koordinasi pemerintah desa dalam pelaksanaan pembangunan fisik melalui sistem swakelola di Desa Ketapang, Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian meliputi Kepala Desa, perangkat desa, BPD, Tim Pelaksana Kegiatan (TPK), RT/RW, dan masyarakat. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Kerangka analisis menggunakan teori koordinasi Hasibuan (2014) yang terdiri dari empat dimensi, yaitu kesatuan tindakan, komunikasi, pembagian kerja, dan disiplin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi pembangunan fisik desa telah berjalan cukup baik dan mampu meningkatkan partisipasi masyarakat serta efektivitas pelaksanaan program. Namun demikian, efektivitas koordinasi belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kendala pada aspek komunikasi yang belum tepat waktu, kesatuan tindakan yang belum merata akibat keterbatasan kehadiran stakeholder, serta pembagian kerja yang belum sepenuhnya disesuaikan dengan kemampuan teknis pelaksana swakelola. Meskipun disiplin terhadap keputusan formal dan aturan pelaksanaan sudah cukup baik, konsistensi implementasi di lapangan masih perlu diperkuat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan koordinasi pembangunan fisik desa tidak hanya ditentukan oleh forum musyawarah dan keputusan administratif, tetapi sangat bergantung pada kesatuan tindakan, komunikasi efektif, pembagian kerja berbasis kemampuan, serta disiplin pelaksanaan secara konsisten dan berkelanjutan.*

**Kata Kunci - koordinasi, pembangunan fisik desa, swakelola, Hasibuan**

## I. PENDAHULUAN

Pembangunan desa merupakan bagian penting dari pembangunan nasional untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. Di Indonesia, pembangunan tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi, tetapi juga pada proses humanisasi yang menempatkan manusia sebagai subjek dan objek pembangunan sesuai amanat UUD 1945 dan Pancasila. Desa memiliki peran strategis sebagai ujung tombak pelayanan publik di era otonomi daerah karena berwenang mengatur dan mengurus kepentingannya secara mandiri, termasuk dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pembangunan[1]. Fokus pembangunan desa penting karena desa menjadi basis kehidupan mayoritas penduduk Indonesia serta pusat potensi ekonomi, sosial, dan budaya. Keberhasilan pembangunan desa

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

berdampak langsung pada kualitas hidup masyarakat sekaligus mendukung pemerataan pembangunan nasional[2]. Penguatan kapasitas pemerintah desa, optimalisasi Dana Desa, pemberdayaan masyarakat, dan pengembangan BUMDes menjadi instrumen penting agar pembangunan berjalan efektif dan sesuai kebutuhan. Dengan itu, pembangunan desa tidak hanya mendukung pembangunan nasional, tetapi juga menjadi dasar kesejahteraan dan kemandirian masyarakat. Pembangunan fisik desa merupakan upaya pemerintah desa dan masyarakat untuk menyediakan, memperbaiki, dan meningkatkan sarana prasarana nyata yang mendukung kehidupan sosial, ekonomi, budaya, dan lingkungan. Bentuknya meliputi pembangunan atau rehabilitasi infrastruktur dasar seperti jalan desa, jembatan, irigasi, sarana air bersih, drainase, balai desa, fasilitas pendidikan dan kesehatan, sarana olahraga, rumah ibadah, serta infrastruktur lain yang bermanfaat langsung bagi masyarakat[3]. Pembangunan fisik desa sangat penting karena menjadi fondasi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Infrastruktur yang memadai mempermudah akses pendidikan, kesehatan, transportasi, dan pasar sehingga aktivitas ekonomi lebih lancar. Selain itu, pembangunan fisik meningkatkan kualitas hidup, memperkuat interaksi sosial, dan mengurangi kesenjangan pembangunan antarwilayah[4].

Pelaksanaan pembangunan fisik desa tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah desa semata, tetapi juga melibatkan partisipasi aktif masyarakat sebagai subjek sekaligus objek pembangunan. Melalui musyawarah desa (musdes), masyarakat dapat mengusulkan prioritas kebutuhan infrastruktur yang paling mendesak. Proses pembangunan ini biasanya didukung oleh anggaran dari Dana Desa, Alokasi Dana Desa (ADD), serta sumber pendanaan lain yang sah sesuai ketentuan. Secara hukum, pembangunan fisik desa diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang menegaskan bahwa desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya, termasuk dalam bidang pembangunan. Lebih lanjut, Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi juga mengatur prioritas penggunaan Dana Desa, di mana pembangunan infrastruktur dasar menjadi salah satu aspek utama untuk meningkatkan pelayanan dasar dan kesejahteraan masyarakat desa. Dengan demikian, pembangunan fisik desa bukan hanya sekadar membangun sarana prasarana, tetapi juga merupakan proses pemberdayaan masyarakat untuk mencapai kemandirian, meningkatkan produktivitas, dan mewujudkan kehidupan desa yang lebih maju, mandiri, dan berkelanjutan.

Dalam Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 dikatakan bahwa tugas dari kepala desa adalah melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kepala Desa berwenang : a) memimpin penyelenggaraan Pemerintahan Desa; b) mengangkat dan memberhentikan perangkat Desa; c) memegang kekuasaan pengelolaan Keuangan dan Aset Desa; d) menetapkan Peraturan Desa; e) menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa; f) membina kehidupan masyarakat Desa; g) membina ketenteraman dan ketertiban masyarakat Desa; h) membina dan meningkatkan perekonomian Desa serta mengintegrasikannya agar mencapai perekonomian skala produktif untuk sebesar besarnya kemakmuran masyarakat Desa; i) mengembangkan sumber pendapatan Desa; j) mengusulkan dan menerima pelimpahan sebagian kekayaan negara guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa; k) mengembangkan kehidupan sosial budaya masyarakat Desa; l) memanfaatkan teknologi tepat guna; 2) mengoordinasikan Pembangunan Desa secara partisipatif; 3) mewakili Desa di dalam dan di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan 4) melaksanakan wewenang lain yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.[5]

Pelaksanaan pembangunan fisik di desa ketapang dilakukan secara bertahap dengan melibatkan banyak pihak. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai rencana dan target pembangunan fisik Desa Ketapang tahun 2023–2024 beserta pihak-pihak yang terlibat, berikut disajikan data pelaksanaan pembangunan desa yang dihimpun dari Pemerintah Desa Ketapang.

**TABEL 1. PELAKSANAAN PEMBANGUNAN FISIK DESA KETAPANGDESA KETAPANG 2023-2024**

No	Pelaksanaan Pembangunan Fisik (2023–2024)	Stakeholder yang Terlibat	Target Pelaksanaan	Realisasi

1	Penyelenggaraan Pos Kesehatan Desa atau Polindes milik desa	Pemerintah Desa, Dinas Kesehatan Kabupaten, Bidan Desa, Kader Posyandu, Masyarakat	100% (Terlaksana)	100% (Terlaksana)
2	Pembangunan/Rehabilitasi/Peningkatan /Pengerasan Jalan Desa (Pavingisasi)	Pemerintah Desa, Dinas Pekerjaan Umum, Kontraktor Lokal, Masyarakat (gotong royong)	100% (Terlaksana)	100% (Terlaksana)
3	Pembangunan/Rehabilitasi/Peningkatan Balai Desa/Balai Kemasyarakatan	Pemerintah Desa, Dinas PMD, BPD, Lembaga Kemasyarakatan Desa, Masyarakat	100% (Terlaksana)	90% (Terlaksana)
4	Pembangunan/Rehabilitasi/ Peningkatan Prasarana Jalan Desa (Gorong-Gorong/Selokan)	Pemerintah Desa, Dinas PU Bidang Bina Marga, Kontraktor Lokal, Masyarakat	100% (Terlaksana)	90% (Terlaksana)
5	Dukungan Pelaksanaan Program Pembangunan/ Rehabilitasi Rumah Tidak Layak Huni	Pemerintah Desa, Dinas Perumahan dan Permukiman, Kementerian PUPR (program BSPS), Lembaga Swadaya Masyarakat, Masyarakat	100% (Terlaksana)	100% (Terlaksana)
6	Pembangunan/Rehabilitasi/Peningkatan Sarana dan Prasarana Energi Alternatif Desa (Lampu PJU Jalan Desa)	Pemerintah Desa, Dinas Perhubungan, Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral, PLN, Kontraktor Lokal, Masyarakat	100% (Terlaksana)	100% (Terlaksana)
7	Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pariwisata Milik Desa	Pemerintah Desa, Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata), Dinas Pariwisata Kabupaten, Karang Taruna, Masyarakat	100% (Terlaksana)	80% (Terlaksana)
8	Pembangunan/Rehabilitasi/Peningkatan Saluran Irigasi Tersier/ Sederhana (Pemeliharaan Saluran Air/ Drainase)	Pemerintah Desa, Dinas Pertanian/Dinas Sumber Daya Air, Kelompok Tani, Masyarakat	100% (Terlaksana)	90% (Terlaksana)

*table 1 Sumber: Data Pemerintahan Desa Ketapang 2025*

Pelaksanaan pembangunan Desa Ketapang tahun 2023–2024 menunjukkan bahwa pemerintah desa bersama pihak teknis dan masyarakat telah menetapkan delapan sasaran utama pembangunan fisik yang mencakup pelayanan dasar, infrastruktur jalan dan drainase, energi alternatif, pariwisata, serta pengairan pertanian. Berdasarkan data pada tabel pelaksanaan pembangunan, sebanyak 50% kegiatan telah terlaksana secara optimal dengan capaian 100%, seperti pembangunan Polindes, pavingisasi jalan desa, rehabilitasi rumah tidak layak huni, dan pemasangan lampu PJU desa. Sementara itu, 50% kegiatan lainnya belum sepenuhnya tercapai, dengan realisasi berkisar antara 80–90%, meliputi rehabilitasi balai desa, prasarana jalan (gorong-gorong/selokan), pemeliharaan sarana pariwisata desa, serta pembangunan saluran irigasi tersier atau drainase. Ketidaktercapaian target tersebut disebabkan oleh berbagai kendala teknis, manajerial, dan koordinatif, seperti perubahan jadwal pelaksanaan, keterlambatan distribusi material, keterbatasan tenaga teknis masyarakat dalam pekerjaan tertentu, serta komunikasi dan koordinasi yang belum optimal akibat tidak semua stakeholder hadir dalam musyawarah. Selain itu, faktor cuaca, perubahan prioritas pembangunan, dan masuknya aspirasi masyarakat secara terlambat turut memengaruhi perlunya penjadwalan ulang kegiatan. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang lebih rinci, peningkatan kapasitas teknis masyarakat, serta penguatan komunikasi dan koordinasi antar-stakeholder agar pelaksanaan pembangunan pada tahun berikutnya dapat mencapai target 100 persen.

Seluruh kegiatan pembangunan dilakukan secara kolaboratif pemerintah desa memimpin dan mengoordinasikan, dinas terkait memberi pembinaan teknis, masyarakat bergotong royong sekaligus mengawasi, dan tenaga ahli atau kontraktor lokal menangani pekerjaan teknis tertentu. Perencanaan dilakukan berjenjang dari RT/RW hingga musyawarah desa agar sesuai aspirasi masyarakat, sementara pencairan dana bertahap menjamin ketertiban administrasi dan transparansi. Model ini menunjukkan bahwa pembangunan fisik tidak hanya berfokus pada sarana prasarana, tetapi juga memberdayakan masyarakat melalui partisipasi aktif dalam seluruh tahapan. Usulan pembangunan berasal dari masyarakat melalui musyawarah dusun dan diprioritaskan dalam musyawarah desa oleh BPD dan pemerintah desa. Perencanaan dimulai setiap akhir tahun dan dituangkan dalam RKPDes, kemudian dianggarkan dalam APBDDes. Pelaksanaan menggunakan sistem swakelola murni dengan dukungan konsultan untuk perencanaan teknis, sedangkan pekerjaan fisik dilakukan TPK dan tukang lokal. Dana desa dicairkan bertahap (40%, 40%, 20%) dengan laporan setiap termin. Pemerintah desa juga melakukan

sosialisasi sebelum pelaksanaan agar warga memahami rencana dan turut menjaga hasil pembangunan. Pengawasan dilakukan bersama oleh TPK, pemerintah desa, BPD, dan masyarakat. Jika ada kegiatan tertunda, pekerjaan dijadwalkan ulang dan dianggarkan kembali melalui silpa agar tidak ada proyek yang mangkrak.

Stakeholder yang terlibat dalam pembangunan fisik Desa Ketapang memiliki peran dan fungsi yang berbeda namun saling melengkapi dalam setiap tahapan kegiatan. Pemerintah desa berperan sebagai koordinator utama yang mengatur perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan pembangunan. Dinas terkait di tingkat kabupaten memberikan dukungan teknis, pembinaan, serta memastikan kesesuaian program dengan kebijakan sektoral. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) berfungsi sebagai lembaga pengawas sekaligus penyalur aspirasi masyarakat dalam proses musyawarah desa. Tim Pelaksana Kegiatan (TPK) dan kontraktor lokal bertanggung jawab dalam pelaksanaan teknis di lapangan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan. Selain itu, keterlibatan masyarakat menjadi unsur penting melalui partisipasi aktif dalam bentuk tenaga kerja, gotong royong, serta pengawasan sosial terhadap jalannya pembangunan. Tidak hanya itu, lembaga kemasyarakatan seperti karang taruna, kelompok tani, dan pokdarwis turut berkontribusi sesuai dengan bidang masing-masing, sehingga pembangunan fisik desa tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga partisipatif dan kolaboratif. Sinergi antar-stakeholder ini menjadi kunci dalam mewujudkan pembangunan yang efektif, meskipun dalam pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala koordinasi dan keterbatasan kapasitas.

Beberapa penelitian terdahulu dapat menjadi rujukan dalam memahami pembangunan dan pemberdayaan di Desa Ketapang. Penelitian pertama oleh Muhammad Khoirul Insan (2023) berjudul “Membangun Kolaborasi Sebagai Ekosistem Kemandirian Desa di Desa Ketapang, Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo” menjelaskan bagaimana pemerintah desa, masyarakat, dan pihak terkait membangun ekosistem kolaboratif melalui *Collaborative Governance* untuk mendorong kemandirian desa. Hasilnya menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan sangat dipengaruhi kemampuan aktor lokal membangun jaringan dan kepercayaan antar pemangku kepentingan[6].

Penelitian kedua oleh Isnaini Rodiyah dan Jusuf Irianto (2024) berjudul “*Stakeholder-Based Governance for Managing Victims of Violence Against Women and Children in East Java*”. mengkaji tata kelola berbasis stakeholder dalam penanganan korban kekerasan perempuan dan anak melalui metode kualitatif dan FGD. Hasilnya menunjukkan bahwa tata kelola berbasis pemangku kepentingan mampu mengatasi hambatan komunikasi, koordinasi, dan sinergi, meskipun orientasi kerja masih didominasi aspek kuratif dan rehabilitatif. Penelitian ini juga menyoroti kurangnya pemanfaatan teknologi dan perlunya kejelasan peran agar tidak terjadi tumpang tindih[7].

Penelitian ketiga oleh Lilin Apriyani dan Dikdik Baehaqi Arif (2024) dengan judul “Partisipasi Aktif Masyarakat dalam Pembangunan Desa Toyareka Kecamatan Kemangkon Kabupaten Purbalingga Jawa Tengah” menyoroti partisipasi masyarakat Desa Toyareka dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pembangunan. Hasilnya menunjukkan masyarakat aktif dalam musyawarah dan gotong royong, namun partisipasi pengawasan masih rendah karena keterbatasan kemampuan teknis dan pemahaman administratif. Penelitian ini menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi dan kesadaran masyarakat agar tata kelola pembangunan lebih transparan, partisipatif, dan berkelanjutan[8].

Teori koordinasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), yang memaknai koordinasi sebagai proses penyatuan, pengintegrasian, dan penyelarasan tindakan antarindividu atau unit kerja agar pelaksanaan kegiatan berjalan serasi, seimbang, dan efektif dalam mencapai tujuan bersama. Keberhasilan koordinasi menurut Hasibuan dinilai melalui empat dimensi utama, yaitu kesatuan tindakan, komunikasi, pembagian kerja, dan disiplin. Kesatuan tindakan menunjukkan adanya keselarasan langkah antar-stakeholder dalam melaksanakan pembangunan fisik desa; komunikasi berkaitan dengan kelancaran arus informasi dan kejelasan penyampaian kebijakan serta teknis pelaksanaan; pembagian kerja mencerminkan kejelasan tugas dan penempatan peran sesuai kemampuan masing-masing pihak; sedangkan disiplin berkaitan dengan kepatuhan terhadap jadwal, aturan, dan kesepakatan yang telah ditetapkan. Keempat dimensi ini

digunakan sebagai alat analisis untuk menilai efektivitas koordinasi dalam pelaksanaan pembangunan fisik di Desa Ketapang tahun 2023–2024, seperti pembangunan Polindes, jalan desa, gorong-gorong, dan lampu PJU.

Meskipun pembangunan fisik Desa Ketapang tahun 2023–2024 telah memiliki rencana dan target yang jelas, realisasi pelaksanaannya menunjukkan bahwa sebanyak 50% kegiatan telah terlaksana optimal, sementara 50% kegiatan lainnya belum mencapai target penuh, khususnya pada program pemeliharaan sarana pariwisata desa, rehabilitasi balai desa, prasarana jalan (gorong-gorong/selokan), dan pembangunan saluran irigasi tersier yang hanya mencapai 80–90%. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan pada beberapa aspek penting. Pertama, kesenjangan komunikasi, yang terlihat dari perubahan jadwal dan keterlambatan pelaksanaan, seperti material datang saat petugas penerima tidak berada di lokasi sehingga proses pekerjaan tertunda. Kedua, kesenjangan dalam pembagian kerja dan kemampuan teknis, karena keterampilan warga sebagai pelaksana swakelola belum merata, sehingga beberapa pekerjaan harus diperbaiki ulang dan berdampak pada keterlambatan penyelesaian. Ketiga, Kurangnya kedisiplinan dan kesatuan tindakan terlihat dari ketidakhadiran sebagian stakeholder dalam evaluasi, sehingga keputusan tidak dijalankan secara konsisten dan beberapa kegiatan tertunda ke tahun berikutnya. Berbagai kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya penguatan koordinasi, peningkatan kapasitas teknis masyarakat, serta monitoring dan evaluasi yang lebih ketat agar target pembangunan tahunan dapat tercapai secara optimal. Berdasarkan gambaran permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan koordinasi stakeholder dalam pelaksanaan pembangunan fisik di Desa Ketapang Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014) sebagai alat analisis, yang meliputi empat dimensi, yaitu kesatuan tindakan, komunikasi, pembagian kerja, dan disiplin.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, sesuai pandangan Yusanto (2019) bahwa penelitian kualitatif memiliki beragam pendekatan sehingga dapat disesuaikan dengan objek penelitian[9]. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam pelaksanaan pembangunan fisik dan koordinasi antar-stakeholder di Desa Ketapang, Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo. Lokasi tersebut relevan karena pada 2023–2024 desa melaksanakan berbagai pembangunan fisik secara swakelola yang melibatkan banyak pihak. Fokus penelitian diarahkan pada pelaksanaan pembangunan fisik desa dan koordinasi stakeholder dengan menggunakan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014) sebagai alat analisis, yang terdiri dari empat dimensi, yaitu kesatuan tindakan, komunikasi, pembagian kerja, dan disiplin. Penentuan informan menggunakan purposive sampling dengan melibatkan Kepala Desa, Sekretaris Desa, TPK (Tim Pelaksana Kegiatan), BPD, RT/RW, dan masyarakat. Data yang dikumpulkan berupa data primer melalui wawancara dan observasi, serta data sekunder dari dokumen resmi desa seperti RPJMD, RKPDDes, APBDes, laporan kegiatan, dan arsip musyawarah. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui tahap pengumpulan data, reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan analisis yang sistematis dan logis.[10].

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Koordinasi antar-stakeholder dalam pembangunan fisik Desa Ketapang merupakan faktor penting yang memengaruhi keberhasilan program desa. Untuk memahami dinamika koordinasi tersebut, penelitian ini menggunakan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014) sebagai alat analisis. Teori ini menekankan bahwa koordinasi merupakan proses penyatuan dan penyelarasan tindakan antarindividu atau unit kerja agar pelaksanaan kegiatan berjalan serasi dan efektif dalam mencapai tujuan bersama. Keberhasilan koordinasi menurut Hasibuan dinilai melalui empat dimensi utama, yaitu kesatuan tindakan, komunikasi, pembagian kerja, dan disiplin. Melalui kerangka analisis ini, pembahasan diarahkan untuk menilai sejauh mana keempat dimensi tersebut diterapkan dalam pelaksanaan pembangunan fisik Desa Ketapang serta bagaimana pengaruhnya terhadap capaian pembangunan fisik desa.

### 1. Komunikasi

Secara terminologis komunikasi merupakan proses interaksi untuk menyampaikan dan membagi informasi guna mencapai pemahaman bersama (Rogers, 1996). Komunikasi tidak hanya penyampaian pesan, tetapi juga melibatkan umpan balik agar makna yang diterima sesuai [11]. Komunikasi merupakan salah satu dimensi utama koordinasi yang berfungsi menyatukan persepsi dan menyelaraskan tindakan antarindividu atau unit kerja agar tujuan bersama dapat dicapai secara efektif. Dalam pembangunan fisik desa, komunikasi memastikan arus informasi antara pemerintah desa, konsultan, pelaksana teknis, dan masyarakat berjalan lancar dan dipahami secara sama (Vardhani & Tyas, 2018), sehingga mendorong partisipasi dan meminimalkan kesalahpahaman. Sebaliknya, komunikasi yang tidak berjalan baik dapat menimbulkan perbedaan persepsi dan menurunkan efektivitas koordinasi (Vardhani et al., 2003). Hasibuan (2014) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam koordinasi ditandai oleh kejelasan informasi, ketepatan waktu penyampaian, keterbukaan, serta adanya umpan balik yang memastikan pesan dipahami secara sama oleh seluruh pihak. Dengan demikian, efektivitas koordinasi dalam pembangunan fisik Desa Ketapang sangat bergantung pada kualitas komunikasi yang terjalin antar-stakeholder. Pemerintah desa perlu memastikan seluruh pihak menerima informasi yang sama agar tercipta kesatuan tindakan, sinergi, dan partisipasi yang optimal. Namun demikian, hambatan komunikasi masih terjadi, terutama terkait keterlambatan penyampaian informasi saat terjadi perubahan jadwal atau teknis pelaksanaan, sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Desa Ketapang:

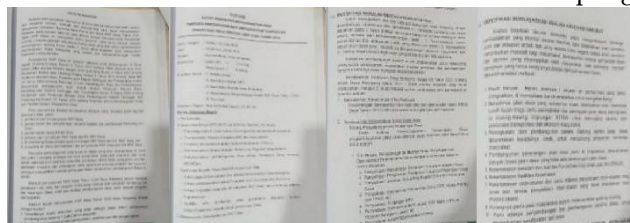
*“Kadang material datang lebih awal, tetapi petugas yang menandatangani penerimaan tidak ada di lokasi. Akibatnya, pekerjaan tertunda hingga beberapa hari. Sering kali saat jadwal pengiriman material berubah mendadak tidak ada pemberitahuan resmi. Tapi kita masih memaklumi hal tersebut dan biasa juga langsung di stampel sama petugas lain yang memang sedang berada di lapangan”*

Pernyataan tersebut menguatkan analisis bahwa keterlambatan penyampaian informasi menyebabkan pekerjaan tertunda. Meskipun petugas lapangan mengambil inisiatif menandatangani penerimaan material, hal ini tetap menunjukkan bahwa sistem komunikasi formal antar-stakeholder belum optimal. Hal serupa juga disampaikan salah satu anggota BPD bahwa:

*“Saat pengawasan di lapangan, kami sering mendapati pekerja tidak mendapat info perubahan spesifikasi dari konsultan. Konsultan hanya memberi informasi ke pihak Desa dan mengira bahwa pemerintah desa telah menyampaikan ke warga, sedangkan sebaliknya pemerintah desa mengira konsultan juga langsung menyampaikan ke warga jadi miskom. Jika ada miskom kita langsung mengumpulkan warga yang ikut dalam pembangunan untuk memberi arahan lanjutan agar tidak terjadi kesalahan dalam pengerjaan”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian makna pesan masih menjadi kendala, karena perbedaan asumsi antar-pihak menimbulkan miskomunikasi dan menurunkan efektivitas koordinasi. Meski demikian, langkah pemerintah desa yang segera mengumpulkan warga dan memberikan arahan ulang menunjukkan mekanisme umpan balik berjalan baik sebagai koreksi. Analisis indikator komunikasi ini diperkuat dengan data sekunder dari dokumen resmi Pemerintah Desa Ketapang, termasuk RPJMDes 2023–2024.

**Gambar 1.** Dokumen Resmi Pemerintah Desa Ketapang 2023–2024



(Sumber: RPJMDes Ketapang Tahun 2023–2024.)

Berdasarkan dokumen-dokumen tersebut diketahui bahwa Dokumen resmi desa menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi telah diformalkan melalui Musrenbangdes. Notulen rapat BPD 8 Juli 2023 mencatat pembahasan dan penyepakatan RKP Desa 2024 yang melibatkan pemerintah desa, BPD, dan masyarakat, menandakan adanya komunikasi partisipatif. RPJMDes juga memuat identifikasi masalah

seperti kerusakan drainase dan peningkatan jalan sebagai bentuk penyampaian aspirasi warga. Dalam teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), komunikasi merupakan salah satu dimensi utama koordinasi yang berfungsi menyatukan persepsi dan menyelaraskan tindakan antar-stakeholder agar tujuan bersama dapat dicapai secara efektif. Meskipun forum musyawarah telah berjalan, hasil wawancara dan temuan lapangan menunjukkan bahwa komunikasi belum sepenuhnya optimal, yang ditandai dengan keterlambatan penyampaian informasi terkait perubahan jadwal pengiriman material serta miskomunikasi mengenai spesifikasi teknis pekerjaan yang berdampak pada keterlambatan pelaksanaan. Namun demikian, pemerintah desa telah melakukan langkah korektif berupa pengumpulan warga dan pemberian arahan ulang, yang menunjukkan adanya upaya perbaikan pola komunikasi dalam pelaksanaan pembangunan fisik Desa Ketapang.

Sebagai pembanding praktik serupa juga ditemukan dalam penelitian Rahmiyati (2020) berjudul “Koordinasi Kepala Desa dalam Pelaksanaan Pembangunan Sarana dan Prasarana di Desa Yosonegoro, Kecamatan Limboto Barat, Kabupaten Gorontalo”, yang menemukan bahwa hambatan komunikasi menyebabkan keterlambatan dan rendahnya partisipasi masyarakat. Perbaikan dilakukan melalui forum koordinasi rutin, penunjukan petugas penghubung, serta publikasi keputusan melalui papan informasi dan grup warga, yang terbukti meningkatkan efektivitas komunikasi dan keterlibatan masyarakat [12]. Dengan demikian, berdasarkan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), indikator komunikasi dalam pelaksanaan pembangunan fisik di Desa Ketapang belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih terjadinya keterlambatan penyampaian informasi serta miskomunikasi antar-stakeholder yang berdampak pada ketidaktepatan waktu pelaksanaan kegiatan. Meskipun demikian, pengarahan langsung yang dilakukan oleh pemerintah desa kepada masyarakat dan pelaksana kegiatan merupakan langkah positif dalam memperbaiki kualitas komunikasi dan menyelaraskan pemahaman antar pihak. Untuk meningkatkan efektivitas koordinasi, Desa Ketapang dapat memperkuat indikator komunikasi sebagaimana dikemukakan Hasibuan melalui pembentukan forum komunikasi rutin, penyusunan standar operasional prosedur (SOP) penyampaian informasi, serta pemanfaatan media digital dan papan informasi desa. Apabila komunikasi berjalan lebih efektif, maka koordinasi antar-stakeholder akan menjadi lebih efisien, kesatuan tindakan dapat terwujud, dan pelaksanaan pembangunan fisik desa berpotensi terlaksana tepat waktu serta sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

## 2. Kesatuan Tindakan

Berdasarkan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), keberhasilan koordinasi sangat ditentukan oleh kesatuan tindakan, yaitu adanya keselarasan langkah dan keterpaduan tindakan antarindividu maupun antarunit kerja dalam pelaksanaan pembangunan. Kesatuan tindakan menuntut agar seluruh pihak yang terlibat tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan bertindak secara terintegrasi sesuai keputusan dan tujuan bersama. Tanpa adanya kesatuan tindakan, pelaksanaan musyawarah, rapat teknis, dan pengawasan menjadi kurang efektif karena keputusan yang telah disepakati tidak diimplementasikan secara seragam oleh seluruh pihak. Kesatuan tindakan mencerminkan pemahaman bersama mengenai pentingnya keterhubungan peran dan tanggung jawab antar-stakeholder dalam setiap tahapan pembangunan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Kesatuan tindakan mendorong seluruh pihak untuk hadir, berkontribusi, dan melaksanakan keputusan bersama secara konsisten. Sebaliknya, rendahnya kesatuan tindakan menyebabkan ketidaksinkronan antara rencana dan pelaksanaan karena tidak semua pihak menjalankan keputusan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian di Desa Ketapang menunjukkan bahwa kesatuan tindakan antar-stakeholder masih belum optimal, sebagaimana disampaikan oleh anggota BPD bahwa:

*“Beberapa warga yang ikut bekerja di proyek tidak menghadiri musyawarah awal, sehingga mereka kurang memahami jadwal dan prosedur. Sering kami mengingatkan juga agar masyarakat hadir di forum evaluasi, tapi banyak yang merasa tidak perlu karena mengira sudah diwakili RT. Padahal hasil rapat itu penting dalam melakukan pembangunan fisik desa yang mereka kerjakan.”*

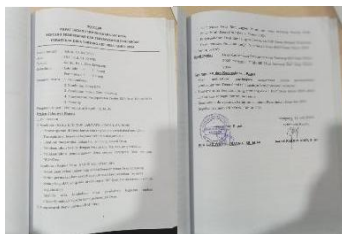
Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian masyarakat dan pelaksana teknis belum menyadari pentingnya hadir dalam musyawarah maupun evaluasi. Mereka menganggap kehadiran RT sudah cukup,

padahal rapat membahas keputusan teknis seperti jadwal kerja, spesifikasi material, dan mekanisme pengawasan. Akibatnya, pelaksana sering tidak memahami prosedur dengan baik dan menimbulkan hambatan. Hal serupa disampaikan Kepala Dusun bahwa:

*“Kadang masyarakat mengira kalau sudah menyerahkan usulan di musyawarah dusun, mereka tidak perlu ikut forum selanjutnya. Padahal keputusan teknis diambil setelah itu. Sering kali juga saat rapat perencanaan tidak semua hadir, padahal keputusan yang diambil penting untuk pelaksanaan. Kalau semua pihak sadar koordinasi itu penting, kegiatan pasti bisa lebih lancar.”*

Pernyataan tersebut menegaskan adanya anggapan keliru bahwa musyawarah hanya dipahami sebagai forum pengusulan aspirasi, padahal forum lanjutan memiliki fungsi strategis untuk menyelaraskan aspek teknis pelaksanaan pembangunan. Dalam teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), kondisi ini mencerminkan belum terwujudnya kesatuan tindakan, yaitu keselarasan langkah dan konsistensi tindakan antar-stakeholder dalam melaksanakan keputusan yang telah disepakati. Rendahnya partisipasi kehadiran pada setiap tahapan perencanaan dan pelaksanaan menyebabkan keputusan teknis tidak tersampaikan secara merata, sehingga terjadi ketidaksinkronan antara perencanaan dan pelaksanaan, seperti pelaksana lapangan yang tidak memahami spesifikasi pekerjaan maupun jadwal kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2014) yang menegaskan bahwa kesatuan tindakan merupakan prasyarat utama efektivitas koordinasi, karena tanpa keselarasan tindakan, forum musyawarah, evaluasi, dan pengawasan hanya bersifat administratif dan tidak berdampak langsung pada pelaksanaan. Penelitian Isnaini Rodiyah dan Jusuf Irianto (2024) juga menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola berbasis stakeholder sangat bergantung pada kemampuan seluruh pihak untuk menyatukan tindakan, berpartisipasi aktif, dan melaksanakan keputusan bersama secara konsisten. Oleh karena itu, hambatan koordinasi dalam pembangunan fisik Desa Ketapang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh belum optimalnya kesatuan tindakan sebagian stakeholder. Temuan ini diperkuat oleh data sekunder berupa notulensi rapat Badan Permusyawaratan Desa (BPD) tentang pembahasan dan penetapan Rancangan Peraturan Desa (RKPDes) Tahun 2024 yang dilaksanakan pada tanggal 15 Juli 2023 di Kantor Balai Desa Ketapang.

**Gambar 2.** Dokumentasi Notulensi Rapat RKPDes



(Sumber: Data Pemerintah Desa Ketapang 2024)

Dokumentasi rapat pada tanggal 15 Juli 2023 di Balai Desa Ketapang menunjukkan adanya koordinasi formal antara pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam penetapan RKPDes Tahun 2024. Rapat yang dihadiri oleh Ketua BPD, Kepala Desa, dan perangkat desa tersebut menghasilkan kesepakatan mengenai pelibatan masyarakat serta penetapan keputusan yang dijadikan sebagai pedoman kerja bersama. Tanda tangan para pejabat yang terlibat menguatkan bahwa proses koordinasi berlangsung secara resmi dan terstruktur. Dalam teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), kondisi ini mencerminkan upaya pembentukan kesatuan tindakan, yaitu penyatuan langkah dan keselarasan tindakan antar-stakeholder dalam melaksanakan keputusan yang telah disepakati. Namun demikian, kesatuan tindakan tersebut belum sepenuhnya optimal karena tidak semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pembangunan hadir dalam forum penetapan keputusan, sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman pada tahap implementasi. Oleh karena itu, untuk memperkuat kesatuan tindakan diperlukan penguatan mekanisme kehadiran pelaksana kegiatan, penyusunan notulensi rapat yang mudah dipahami, serta pemanfaatan media informasi desa agar setiap keputusan dapat diketahui dan dilaksanakan secara seragam oleh seluruh pihak yang terlibat.

Sebagai pembanding, praktik serupa telah diterapkan di Desa Kalanganyar, Kecamatan Sedati, Kabupaten Sidoarjo, berhasil meningkatkan kesadaran koordinasi melalui musyawarah rutin dan publikasi keputusan teknis melalui media digital serta papan informasi. Langkah ini meningkatkan partisipasi dan memastikan seluruh pihak memahami hasil musyawarah. Praktik tersebut dapat menjadi referensi bagi Desa Ketapang[13]. Dengan demikian, berdasarkan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014) dan data lapangan, kesatuan tindakan merupakan faktor penting dalam keberhasilan pembangunan fisik di Desa Ketapang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa indikator kesatuan tindakan tersebut belum berjalan optimal, yang terlihat dari masih rendahnya kehadiran dan keterlibatan sebagian stakeholder dalam forum-forum koordinasi, sehingga keputusan yang telah disepakati belum dilaksanakan secara seragam oleh seluruh pihak. Tanpa adanya kesatuan tindakan, mekanisme koordinasi sulit berfungsi secara efektif karena setiap pihak berpotensi berjalan sesuai pemahamannya masing-masing. Sebaliknya, apabila kesatuan tindakan dapat diwujudkan, setiap stakeholder akan memiliki pemahaman yang sama terhadap keputusan dan peran yang harus dijalankan, sehingga pelaksanaan pembangunan fisik desa dapat berlangsung lebih terarah, efisien, dan selaras dengan tujuan bersama.

### 3. Pembagian Kerja

Berdasarkan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), pembagian kerja merupakan indikator penting dalam keberhasilan koordinasi karena berkaitan dengan kejelasan penugasan, pembagian peran, dan penempatan individu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Koordinasi tidak hanya ditentukan oleh sistem dan mekanisme formal, tetapi juga oleh sejauh mana tugas dan tanggung jawab didistribusikan secara tepat kepada pelaksana yang memiliki kemampuan dan pemahaman terhadap standar teknis pekerjaan. Pembagian kerja yang jelas dan sesuai kompetensi memungkinkan setiap pihak menjalankan tugasnya secara optimal, sedangkan pembagian kerja yang tidak tepat berpotensi menimbulkan keterlambatan pelaksanaan, kesalahan teknis, serta pemborosan anggaran. Hasibuan (2014) menegaskan bahwa pembagian kerja yang efektif harus mempertimbangkan kesesuaian antara tugas dengan kemampuan teknis, pengalaman, serta pemahaman pelaksana terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam konteks pembangunan fisik desa, pembagian kerja menjadi sangat krusial karena sebagian besar kegiatan di Desa Ketapang dilaksanakan secara swakelola, yang menuntut pembagian tugas yang jelas antara pemerintah desa, Tim Pelaksana Kegiatan, dan masyarakat. Sistem swakelola ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, namun apabila pembagian kerja tidak disesuaikan dengan kemampuan pelaksana, maka instruksi teknis menjadi sulit dipahami dan diterapkan, sehingga koordinasi antar-stakeholder tidak berjalan efektif. Oleh karena itu, keberhasilan koordinasi dalam pembangunan fisik desa memerlukan pembagian kerja yang proporsional dan selaras dengan pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan teknis masing-masing pelaksana. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Dusun diperoleh informasi bahwa:

*“Proyek swakelola melibatkan warga sekitar. Namun, tidak semua memiliki kemampuan teknis yang sama. Misalnya, saat membangun gorong-gorong, keterampilan warga kan tidak selalu sama, jadi kadang teknis pekerjaan perlu diperbaiki ulang sebelum bisa selesai sesuai standar.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam teori koordinasi Hasibuan (2014), pembagian kerja dalam proyek swakelola belum sepenuhnya disesuaikan dengan kemampuan teknis pelaksana. Partisipasi masyarakat yang tinggi tidak secara otomatis menghasilkan pekerjaan berkualitas apabila penugasan tidak mempertimbangkan keterampilan dan pengalaman masing-masing individu. Kondisi ini menegaskan perlunya pembagian kerja yang lebih proporsional, disertai pelatihan atau pendampingan teknis agar setiap pelaksana mampu menjalankan tugas sesuai standar dan jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini juga ditegaskan oleh Sekretaris Desa sebagaimana disampaikan oleh Kepala Dusun:

*“Kalau saya lihat masyarakat antusias ikut kerja bakti, tapi sebagian belum tahu standar. Kalau pembangunan jalan sudah bagus, tapi untuk pekerjaan drainase irigasi tersier, gorong-gorong, warga belum terlatih sehingga kualitasnya harus kurang dan akhirnya harus dibetulkan lagi, dan pekerjaan jadi lebih lama. Ini membuat saya merasa bahwa di pembangunan fisik tahun berikutnya harus adanya pelatihan terlebih dahulu sebelum pengerjaan agar kesalahan yang sama tidak terulang kembali.”*

Kedua pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa meskipun antusiasme warga tinggi, kemampuan teknis mereka belum merata. Untuk pekerjaan sederhana seperti pavingisasi dan RTLH, warga mampu bekerja dengan baik. Namun, pada pekerjaan yang membutuhkan keterampilan teknis tinggi seperti drainase dan gorong-gorong, masyarakat masih kesulitan memahami standar yang ditetapkan, sehingga memicu perbaikan ulang dan menurunkan efektivitas koordinasi. Analisis ini diperkuat oleh data sekunder RPJMDes 2023 yang memuat komposisi penduduk berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan (Tabel 2 dan Tabel 3).

**Tabel. 2** Pertumbuhan Penduduk

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	1.711 Jiwa	61,8%
2.	Perempuan	1.053 Jiwa	38,2%
	Jumlah	2.764 Jiwa	100%

(Sumber: *RPJMDes Ketapang Tahun 2023–2024.*)

**Tabel. 3** Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	L	P	Jumlah
1.	Tidak Tamat SD	21	18	39
2.	Tamat SD	143	103	246
3.	Tidak Tamat SLTP	244	144	388
4.	Tamat SLTP	911	615	1566
5.	Tamat Akademi/ PT	322	173	495
	Jumlah	1711	1053	2764

(Sumber: *RPJMDes Ketapang Tahun 2023–2024.*)

Berdasarkan Tabel 2 dan Tabel 3, kondisi demografis dan tingkat pendidikan masyarakat Desa Ketapang menunjukkan bahwa ketersediaan tenaga kerja fisik cukup tinggi, namun kemampuan teknis masih bervariasi. Dalam teori koordinasi Hasibuan (2014), pembagian kerja menuntut penugasan yang disesuaikan dengan kemampuan dan latar belakang pelaksana agar pekerjaan berjalan efektif. Di Desa Ketapang, tingginya partisipasi masyarakat belum sepenuhnya diimbangi dengan pembagian kerja yang tepat, khususnya pada pekerjaan teknis tertentu, sehingga menimbulkan revisi pekerjaan dan keterlambatan pelaksanaan. Oleh karena itu, pembagian kerja yang lebih selektif, disertai pelatihan dan pendampingan teknis, diperlukan agar pelaksanaan pembangunan fisik dapat berjalan lebih efisien dan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik.

Sebagai pembandingan, penelitian Ayu dan Saipul (2024) di Desa Penda Muntei menunjukkan bahwa meskipun partisipasi masyarakat tinggi, pelaksanaan pembangunan masih terhambat oleh rendahnya kemampuan teknis dan minimnya pemahaman terhadap standar pekerjaan, sehingga beberapa infrastruktur cepat rusak akibat kesalahan pengerjaan. Pemerintah desa kemudian memberikan pelatihan lapangan dan sosialisasi teknis sebagai upaya perbaikan yang terbukti meningkatkan keterampilan dan kesadaran warga terhadap kualitas pembangunan [14]. Dengan demikian, berdasarkan teori koordinasi Hasibuan (2014), pola pelibatan masyarakat di Desa Ketapang menunjukkan upaya pembagian kerja yang semakin baik karena tidak hanya mengandalkan tenaga kerja, tetapi juga mulai menyesuaikan penugasan dengan kemampuan teknis dan tanggung jawab pelaksana. Meskipun demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa pembagian kerja belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat pelaksana yang menjalankan tugas di luar kapasitasnya. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu memperkuat pembagian kerja yang berbasis kompetensi melalui pembekalan teknis, pendampingan lapangan, dan evaluasi berkelanjutan agar setiap pelaksana mampu menjalankan perannya secara efektif, sehingga koordinasi dan hasil pembangunan fisik desa menjadi lebih optimal.

#### 4. Disiplin

Berdasarkan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), disiplin merupakan indikator penting dalam keberhasilan koordinasi karena berkaitan dengan kepatuhan pelaksana terhadap keputusan, aturan, jadwal, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan bersama. Keberhasilan koordinasi tidak hanya ditentukan oleh komunikasi dan pembagian kerja, tetapi juga oleh konsistensi seluruh stakeholder dalam melaksanakan keputusan secara tertib dan berkesinambungan. Disiplin mencerminkan

kesungguhan dan tanggung jawab kolektif pelaksana dalam menjalankan hasil musyawarah dan kebijakan yang telah disepakati. Tanpa disiplin, keputusan yang telah ditetapkan hanya menjadi dokumen administratif tanpa dampak nyata terhadap pelaksanaan pembangunan. Dalam konteks pembangunan fisik desa, seluruh stakeholder—pemerintah desa, BPD, pelaksana teknis, dan masyarakat—dituntut untuk mematuhi jadwal kerja, spesifikasi teknis, serta mekanisme pengawasan agar pembangunan berjalan lancar dari tahap perencanaan hingga evaluasi. Lemahnya disiplin berpotensi menimbulkan keterlambatan pelaksanaan, ketidakteraturan pekerjaan, serta pemborosan waktu dan anggaran. Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Desa diperoleh informasi bahwa:

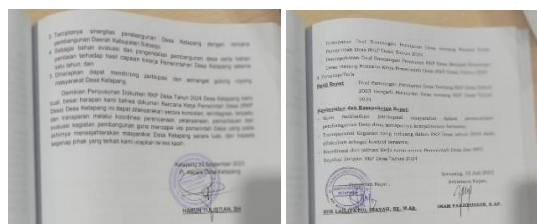
*“Kesepakatan awal sudah disosialisasikan, tetapi di lapangan masih ada permintaan tambahan pekerjaan yang tidak sesuai anggaran dengan beralasan bahwa apa yang dikerjakan ini terlalu susah dan tidak mahir dalam pekerjaan jadi mengajak yang lain yang mahir dalam bidangnya tetapi kita menolak agar tidak ada pembengkakan anggaran.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemerintah desa telah menerapkan disiplin dalam pelaksanaan pembangunan fisik dengan tetap mematuhi keputusan dan batasan anggaran yang telah disepakati. Dalam teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), disiplin tercermin dari kepatuhan pelaksana terhadap aturan, jadwal, dan hasil musyawarah sebagai pedoman kerja bersama. Sikap pemerintah desa yang menolak permintaan pekerjaan tambahan di luar kesepakatan menunjukkan adanya konsistensi dalam menjalankan keputusan secara tertib dan bertanggung jawab, sehingga pelaksanaan pembangunan tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Informasi dari Badan Permusyawaratan Desa (BPD) juga menyampaikan hal serupa bahwa:

*“Dalam rapat kita sudah putuskan jadwal pengerjaan itu mulai dari jam 7 pagi sampai jam 4 sore, tetapi beberapa warga hadir setengah hari saja pada saat istirahat mereka ini pulang ke rumah masing-masing tapi kembali bekerja tidak sesuai dengan jam yang telah disepakati, jam istirahat di jam 1 sampai jam 2 gitu molor sampai asar baru datang ini kan jadi memperlambat pengerjaan.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), indikator disiplin telah diterapkan melalui pengawasan aktif terhadap kepatuhan jadwal kerja oleh BPD dan pemerintah desa. Ketika terjadi pelanggaran terhadap waktu pelaksanaan, dilakukan evaluasi dan pengingat secara langsung agar pekerjaan kembali berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Kondisi ini mencerminkan adanya upaya berkelanjutan untuk menegakkan disiplin dan tanggung jawab kolektif dalam pelaksanaan pembangunan fisik desa. Selain itu, keberadaan bukti administratif berupa Surat Keputusan (SK) dan Dokumen Hasil Rapat Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Desa Ketapang Tahun 2024 memperkuat bahwa disiplin pelaksanaan pembangunan didasarkan pada kesepakatan formal yang menjadi pedoman bersama seluruh stakeholder.

**Gambar 4.** Dokumentasi Surat Keterangan Dan Hasil Rapat Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Desa Ketapang 2024



(Sumber: RPJMDes Ketapang Tahun 2023–2024.)

Dokumentasi berupa Surat Keputusan (SK) dan Hasil Rapat Penyusunan RKP Desa Ketapang Tahun 2024 menunjukkan bahwa dalam teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), indikator disiplin telah dibangun melalui penetapan aturan dan keputusan formal yang menjadi pedoman kerja bersama. Dokumen yang ditandatangani oleh Sekretaris Rapat, Ketua Rapat, dan Kepala Desa tersebut menetapkan ketentuan penting terkait pelibatan masyarakat, penguatan sinergi dengan pemerintah kabupaten, penggunaan hasil musyawarah sebagai dasar RKP, serta kewajiban koordinasi berkelanjutan. Keberadaan bukti tertulis ini mencerminkan upaya penegakan disiplin organisasi, karena setiap

stakeholder memiliki acuan resmi yang harus dipatuhi dalam pelaksanaan pembangunan fisik desa. Namun demikian, penguatan disiplin dalam tahap implementasi masih diperlukan agar seluruh pihak menjalankan keputusan tersebut secara konsisten di lapangan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Sebagai pembanding, penelitian Oklian Madila, Welly Waworundeng, dan Alfon Kimbal (2019) berjudul "*Koordinasi Elite Desa dalam Pelaksanaan Pembangunan Desa*" di Desa Pampalu menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan sangat dipengaruhi kesepakatan dan komitmen elite desa, namun lemahnya pelibatan masyarakat dan ketidakkonsistenan pelaksanaan membuat koordinasi hanya berjalan secara administratif, berbeda dengan Desa Ketapang yang mampu menerapkan koordinasi hingga tahap implementasi melalui disiplin waktu, keteraturan anggaran, dan partisipasi masyarakat yang didukung pengawasan BPD[15]. Berdasarkan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014) dan temuan lapangan, indikator disiplin dalam pelaksanaan pembangunan fisik di Desa Ketapang dinilai sudah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan agar lebih konsisten dan berkelanjutan. Disiplin tercermin dari kepatuhan terhadap hasil musyawarah, jadwal kerja, serta ketentuan administratif yang telah ditetapkan. Untuk memperkuat disiplin koordinasi, pemerintah desa disarankan mempertegas pelaksanaan keputusan melalui berita acara yang jelas, melakukan evaluasi rutin terhadap keterlambatan pekerjaan, membangun sistem pelaporan digital agar perubahan keputusan dapat segera diketahui seluruh pihak, serta memberikan pelatihan manajemen proyek kepada masyarakat. Upaya tersebut akan memperkuat disiplin pelaksanaan pembangunan sehingga koordinasi antar-stakeholder menjadi lebih tertib, konsisten, dan adaptif sesuai dengan prinsip Hasibuan (2014) yang menekankan bahwa efektivitas koordinasi bergantung pada kepatuhan dan konsistensi pelaksana dalam menjalankan keputusan yang telah ditetapkan.

#### IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa koordinasi pemerintah desa dalam pelaksanaan pembangunan fisik di Desa Ketapang melalui sistem swakelola telah mendorong efektivitas pembangunan dan meningkatkan partisipasi masyarakat, yang tercermin dalam keterlibatan berbagai stakeholder dalam setiap tahapan kegiatan. Temuan ini sejalan dengan teori koordinasi Hasibuan (2014) yang menekankan pentingnya kesatuan tindakan, komunikasi, pembagian kerja, dan disiplin dalam mencapai tujuan organisasi. Namun demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa efektivitas koordinasi belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kelemahan pada aspek komunikasi yang belum berjalan tepat waktu, kesatuan tindakan yang belum terbangun secara merata akibat keterbatasan kehadiran dan keterlibatan sebagian stakeholder, serta pembagian kerja yang belum sepenuhnya disesuaikan dengan kemampuan teknis pelaksana swakelola. Meskipun disiplin dalam mematuhi keputusan formal dan aturan pelaksanaan sudah cukup baik, konsistensi penerapannya di lapangan masih perlu diperkuat. Secara teoretis, penelitian ini mengonfirmasi relevansi teori koordinasi Hasibuan (2014) dalam konteks pembangunan fisik desa sekaligus mempertegas bahwa koordinasi yang efektif tidak hanya bergantung pada forum musyawarah dan keputusan administratif, tetapi sangat ditentukan oleh implementasi nyata berupa komunikasi yang terintegrasi, pembagian kerja berbasis kemampuan, kesatuan tindakan antar-stakeholder, serta disiplin dalam menjalankan keputusan secara konsisten dan berkelanjutan.

#### REFERENSI

- [1] S. I. Paru Selni, Kaunang Markus, "Peran Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Di Desa Salibabu Kecamatan Salibabu," *J. Jur. Ilmu Pemerintah.*, vol. 2, no. 3, pp. 1–11, 2019.
- [2] A. D. Amalia and M. Syawie, "Pembangunan Kemandirian Desa Melalui Konsep Pemberdayaan: Suatu Kajian Dalam Perspektif Sosiologi," *Sosio Inf.*, vol. 1, no. 2, pp. 175–188, 2016, doi: 10.33007/inf.v1i2.146.
- [3] I. Abdurrohman *et al.*, "Kinerja tenaga pendamping lokal desa dalam pembangunan fisik di desa selacai kecamatan cipaku kabupaten ciamis," pp. 1808–1822, 2019.
- [4] M. Z. Zam, "Dampak Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Terhadap Pengurangan Kemiskinan di Daerah Pedesaan," *J. Kolaboratif Sains*, vol. 8, no. 1, pp. 285–299, 2025, doi: 10.56338/jks.v8i1.6707.
- [5] K. ENDAH, "PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DSA MENURUT UNDANG-UNDANG NOMOR 6 TAHUN 2014

- TENTANG DESA Kiki,” *J. Ilm. Adm. negara*, vol. Vol 5 No 1, no. 150, p. 76, 2018.
- [6] M. K. Insan and I. F. Agustina, “Building Collaboration as a Village Independence Ecosystem in Ketapang Village Tanggulangin District Sidoarjo Regency [ Membangun Kolaborasi Sebagai Ekosistem Kemandirian Desa di Desa Ketapang Kecamatan Tanggulangin Kabupaten,” pp. 1–11.
- [7] I. Rodiyah and J. Irianto, “Stakeholder-based governance for managing victims of violence against women and children in East Java,” *Masyarakat, Kebud. dan Polit.*, vol. 37, no. 1, pp. 60–73, 2024, doi: 10.20473/mkp.v37i12024.60-73.
- [8] L. Apriyani and D. B. Arif, “Partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan desa Toyareka Kecamatan Kemangkon Kabupaten Purbalingga Jawa Tengah,” *J. Citizsh. Media Publ. Pendidik. Pancasila dan Kewarganegaraan*, vol. 2, no. 2, p. 61, 2019, doi: 10.12928/citizenship.v2i2.17991.
- [9] M. R. Fadli, “Memahami desain metode penelitian kualitatif,” *HUMANIKA*, vol. 21, no. 1, 2021, doi: 10.21831/hum.v21i1.38075.
- [10] P. Spradley and M. Huberman, “Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif,” *J. Manag. Account. Adm.*, vol. 1, no. 2, pp. 77–84, 2024.
- [11] Z. N. R. Yuliana Nina, “169-174,” *Peran Komun. yang Ef. sebagai Kunci menuju Kesuksesan Seorang Putri Juniawan. Socius J. Penelit. Ilmu-ilmu Sos.*, vol. 1, no. December, pp. 169–174, 2023.
- [12] K. Gorontalo, “Koordinasi Kepala .....,” vol. III, pp. 52–59, 2016.
- [13] P. Rizky, Akbar, “Peran Pemerintah-Masyarakat Dalam Pembangunan Desa,” p. 20, 2020.
- [14] Ayu and Saipul, “The Community Participation in Infrastructure Development in Penda Muntei Village , Kapuas Tengah Subdistrict , Kapuas Regency,” *Indones. J. Public Adm. Gov.*, vol. 1, no. 2, 2024, doi: 10.70074/ijpag.v1i1.
- [15] O. Madila, W. Waworundeng, and A. Kimbal, “KOORDINASI ELITE DESA DALAM PELAKSANAAN PEMBANGUNAN DESA (Studi Di Desa Pampalu Ecamatan Beo Selatan Kabupaten Kepulauan Talaud),” *J. Eksek.*, vol. 3, no. 3, pp. 1–12, 2019.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.