

# **KOMUNIKASI ORGANISASI PADA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN DANA DESA**

**(STUDI KASUS DI DESA SIRNAGALIH KECAMATAN SINDANGBARANG  
KABUPATEN CIANJUR)**

## ***ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON VILLAGE FUND MANAGEMENT POLICY IMPLEMENTATION***

***(CASE STUDY IN SIRNAGALIH VILLAGE, SINDANGBARANG DISTRICT,  
CIANJUR)***

**Budi Kurniadi<sup>1</sup>, Nantia Rena Dewi Munggaran<sup>2</sup>, Fitriana Sidikah Rachman<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Langlangbuana

<sup>1</sup>kurnia170765@gmail.com

---

### **ABSTRAK**

Penelitian terfokus pada peran komunikasi organisasi pada implementasi kebijakan pengelolaan dana desa. Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran komunikasi organisasi pada implementasi kebijakan tersebut. Untuk mengumpulkan, mengolah data, dan menarik kesimpulan dalam penelitian digunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian deskriptif ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, dan lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antar kegiatan. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Desa Sirnagalih sudah berjalan sesuai rencana walaupun sdm pengelola tidak memiliki pendidikan yang tinggi (rata-rata lulusan SMP). Hasil lainnya menunjukkan komunikasi organisasi sangat berperan dalam proses implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Desa Sirnagalih, antara lain melalui strategi komunikasi yang memanfaatkan media atau saluran komunikasi seperti bimtek dan sosialisasi program.

**Kata kunci:** komunikasi organisasi, implementasi kebijakan, partisipasi.

### **ABSTRACT**

*The research focuses on the object of the role of organizational communication in the implementation of village fund management policies. Its purpose is to describe policy implementation and to analyze the role of organizational communication in policy implementation. To collect, process data, and draw conclusions in the study used a qualitative approach with descriptive methods. Descriptive research is intended to describe existing phenomena, and pay more attention to the characteristics, quality, and linkages between activities. The results showed that the implementation of the village fund management policy in Sirnagalih Village had gone according to plan, even though the management staff did not have high education (on average, junior high school graduates). Other results show that organizational communication plays a very important role in the implementation process of village fund management policies in Sirnagalih Village, among others, through communication strategies that utilize media or communication channels such as technical guidance and program socialization.*

**Keywords:** *organizational communication, policy implementation, participation*

## 1. Pendahuluan

Pemberian otonomi daerah diikuti dengan semakin terbukanya akses partisipasi masyarakat yang lebih luas. Otonomi akan mengurangi beban Pemerintah pusat dan propinsi, dengan memberikan kesempatan yang lebih luas kepada daerah untuk mengembangkan desentralisasi melalui pencapaian sasaran-sasaran kebijakan yang lebih strategis, dan berdampak lebih luas terhadap pencapaian tujuan pembangunan. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang melandasi otonomi daerah diharapkan dapat merubah pola kerja yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah agar dapat berjalan lebih efektif. Pada Undang-Undang ini daerah diberikan kewenangan lebih banyak untuk dapat mengelola dan mengurus daerahnya. Kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah serta peran pro-aktif dari masyarakat dalam program meningkatkan kesejahteraan dan pengurangan tingkat kemiskinan lebih mudah diwujudkan.

Untuk mewujudkan Pemerintahan Daerah yang otonom, maka daerah harus benar-benar dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang dimiliki. Pada pelaksanaannya sangat diharapkan peran masyarakat dari segala elemen masyarakat, termasuk masyarakat yang bermukim di lingkungan pemerintah desa. Desa sebagai pemerintahan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat menjadi fokus utama dalam

pembangunan pemerintah, hal ini dikarenakan sebagian besar wilayah Indonesia ada di perdesaan. Desa sebagai pemerintahan tingkat terendah diharapkan dapat menyentuh langsung masyarakat yang diharapkan memiliki peranan penting dalam merealisasikan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014; salah satunya dalam pengelolaan dana desa agar dapat memberikan kontribusi bagi terlaksananya pembangunan secara nasional.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa menyatakan penatausahaan keuangan pemerintah desa terpisah dari keuangan pemerintah kabupaten/ kota. Pemisahan dalam penatausahaan keuangan desa tersebut bukan hanya pada keinginan untuk melimpahkan kewenangan dan pembiayaan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, tetapi yang lebih penting adalah keinginan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya keuangan dalam rangka peningkatan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat. Dana Desa adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Kabupaten/ Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, Pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat (Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2015).

Menurut Prambudi dalam Maulana, dkk (2018: 8), pengawasan dana desa dilakukan oleh masyarakat melalui Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan pemerintahan di atasnya, yaitu pemerintahan kabupaten/ kota. BPD mempunyai peran yang sangat strategis dalam pengawalan pengelolaan dana desa agar tidak disalahgunakan atau diselewengkan sehingga dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dana desa dalam pengelolaannya dilaksanakan secara tertib, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta mengutamakan kepentingan masyarakat setempat. Hal ini tercantum dalam Peraturan Pemerintah nomor 22 tahun 2015 tentang Dana Desa.

Pengalokasian dana desa dihitung berdasarkan jumlah desa dengan memperhatikan jumlah penduduk, angka kemiskinan, luas wilayah, dan tingkat kesulitan geografis. Dana desa ditransfer melalui APBN untuk selanjutnya ditransfer ke APBDesa. Pengelolaan dana desa dalam APBN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pengelolaan daerah. Pengelolaan dana desa dalam APBDesa dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pengelolaan keuangan desa

Asas pengelolaan keuangan Desa berdasarkan Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa, Permendes Nomor 19 Tahun 2017 tentang Prioritas Pengelolaan Dana Desa TA 2018 serta Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2012

tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Dana Desa menyatakan bahwa keuangan Desa dikelola berdasarkan asas transparan, akuntabel, partisipatif serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran. Kepala Desa adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan dan mewakili pemerintah Desa dalam kepemilikan kekayaan milik Desa. Kepala Desa dalam melaksanakan pengelolaan keuangan Desa dibantu oleh pelaksana teknis pengelola keuangan Desa (PTPKD), yang terdiri dari Sekretaris Desa, Kepala Seksi dan Bendahara Desa. Dengan adanya Dana Desa, maka Desa memiliki peran yang strategis dalam membantu penyelenggaraan pemerintahan daerah, termasuk pembangunan daerah.

Pengelolaan dana desa adalah implementasi kebijakan pemerintah desa. Menurut Wahab (2004: 62) “Konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement*. Dalam kamus besar webster, *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); dan *to give practical effect to* (untuk menimbulkan dampak/ akibat terhadap sesuatu). Dijelaskan pula oleh Meter dan Horn dalam Agustino (2008), implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/ pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan”. Implementasi kebijakan adalah tindakan yang dilakukan oleh (organisasi) pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara

kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan (Van Meter dan van Horn *dalam* oleh Parsons (1995: 461).

Implementasi kebijakan tentang pengelolaan dana desa, dilakukan pula di Desa Sirnagalih yang merupakan salah satu desa dari 11 desa yang ada di wilayah Kecamatan Sindangbarang Kabupaten Cianjur. Implementasi kebijakan di Desa Sirnagalih didasarkan kepada Permendagri No. 113 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa yang mengatur bahwa prioritas pengelolaan keuangan desa adalah 70% untuk pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan, dan 30% untuk penyelenggaraan pemerintah dan pembinaan kemasyarakatan. Permendagri No. 113 Tahun 2014 tersebut juga mengamanatkan dalam pengelolaan keuangan desa, pemerintah desa sudah seharusnya lebih memprioritaskan pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat, seperti pembangunan jalan, air dan listrik desa.

Pada tataran empirik, keberhasilan pengelolaan dana desa sesuai tujuan pengelolannya sering berkorelasi dengan efektivitas komunikasi organisasi di pemerintahan desa. Misalnya berdasarkan penelitian Adinda Gita (2019) tentang Pola Komunikasi Kepala Desa Dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pemanfaatan Alokasi Dana Desa (Kabupaten Simalungun); Faizatul Karimah, Choirul Saleh, Ike Wanusmawatie (2014) tentang Pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam Pemberdayaan Masyarakat (Studi pada Desa Deket Kulon Kecamatan Deket Kabupaten Lamongan); dan Elfie

Mingkid, Stefi H. Harilama (2018) tentang Komunikasi Organisasi Pemerintah Desa Dalam Peningkatan Pelayanan Publik Pada Masyarakat Di Desa Pinapalangkow Kecamatan Suluun Tareran Kabupaten Minahasa Selatan.

Ketiga penelitian tersebut sama-sama menunjukkan adanya hubungan yang erat dengan berbagai varian antara pengelolaan dana desa dan komunikasi organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi yang berlangsung di organisasi pemerintahan desa memperlihatkan komunikasi dua arah yang dilakukan antara perangkat desa, antar perangkat desa, dan dengan masyarakat desa.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward/ komunikasi dari atasan kebawah, komunikasi upward/ komunikasi dari bawah ke atasan, komunikasi horizontal, komunikasi dari orang-orang yang sama level/ tingkatnya, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program” (Masmuh, 2008: 5). Komunikasi organisasi juga dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace dan Faules Don F, 2002: hal 31). Barry Cushway dan Dereck Lodge *dalam* Mulawarman dan Yeni R (2014: 33) menggambarkan bahwa fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai pembentuk Organization Climate, yaitu iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi

atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja di dalam organisasi.

Komunikasi organisasi yang terjadi di organisasi pemerintahan desa umumnya terjadi secara vertikal maupun horizontal keduanya sangat berperan demi kemajuan organisasi dengan tujuan keduanya saling memberikan informasi dan keterbukaan agar komunikasi antara bawahan dengan pimpinan berjalan dengan efektif. Demikian juga komunikasi horizontal antara pemerintah desa dan masyarakat.

Pada lingkungan suatu organisasi memang diperlukan suatu sistem komunikasi yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan sebagaimana telah diamanatkan melalui tugas dan fungsinya. Dalam kehidupan organisasi pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi yang efektif. Para anggota organisasi mutlak perlu berkomunikasi satu sama lain. Komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen, dan melalui komunikasi yang efektif kerja sama yang harmonis dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan (Nitisemito, 1982: 22).

Komunikasi yang efektif akan menunjukkan bahwa komunikator dan komunikan memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan. Oleh karena itu, dalam bahasa asing orang menyebutnya "*the communication is in tune*", yaitu kedua belah pihak yang berkomunikasi sama-sama mengerti apa pesan yang disampaikan. Menurut Stewart L. Tubss – Sylvia Moss (dalam Dedy Mulyana: 2005: 69), komunikasi dikatakan efektif apabila orang berhasil menyampaikan apa yang

dimaksudkannya atau komunikasi dinilai efektif apabila rangsangan yang disampaikan dan dimaksudkan oleh pengirim atau sumber, berkaitan erat dengan rangsangan yang ditangkap dan dipahami oleh penerima.

Melihat pentingnya komunikasi dalam organisasi, efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Griffith, 2002: 256- 265). Untuk menciptakan komunikasi yang efektif, seorang komunikator harus mampu mengidentifikasi sasaran yang menjadi penerima pesan, menentukan tujuan komunikasi, merancang pesan, memilih media, memilih sumber pesan, dan mengumpulkan umpan balik. Dalam mengidentifikasi sasaran atau penerima pesan perlu diperhatikan hal-hal menentukan, mengenali dan mempelajari siapa yang akan dijadikan sasaran, dalam hal ini siapa target/ segmennya (Xie et al., 2008: 80-91).

Pada lingkungan sebuah organisasi, komunikasi efektif memiliki peran yang sangat penting, karena bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas, mengatasi atau menghindari konflik, membantu mengembangkan potensi setiap organisasi, dan membentuk suasana kerja yang kondusif dan professional. Dengan komunikasi yang efektif, maka langkah setiap anggota dalam kerja dapat lebih terarah dalam melaksanakan tanggung jawabnya masing-masing untuk menuju tujuan organisasi. Menurut GR Terry (1992: 207), dalam sebuah organisasi komunikasi menempati urutan teratas mengenai apa saja yang harus dibuat dan dikerjakan untuk

menghasilkan motivasi, efektivitas, dan usaha-usaha komunikatif berpengaruh terhadap antusiasme kerja.

Berdasarkan latar belakang di atas dan hasil penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam rangka menemukan hal-hal baru yang berhubungan dengan peran komunikasi organisasi dalam implementasi pengelolaan dana desa. Tujuannya, pertama adalah untuk mengetahui implementasi kebijakan Pengelolaan Dana Desa di Desa Sirnagalih Kecamatan Sindangbarang Kabupaten Cianjur, dan kedua adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam tentang peran komunikasi organisasi dalam implementasi kebijakan Pengelolaan Dana Desa di Desa Sirnagalih Kecamatan Sindangbarang Kabupaten Cianjur.

Untuk mengumpulkan, mengolah data, dan menarik kesimpulan dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Menurut Creswell (2008: 46), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang penelitinya sangat tergantung kepada informasi dari objek/ partisipan pada ruang lingkup yang luas, atas pertanyaan yang bersifat umum, pengumpulan data yang sebagian besar terdiri dari kata-kata/ teks dari partisipan, menjelaskan dan melakukan analisa terhadap kata-kata dan melakukan penelitian secara subyektif. Sementara penelitian deskriptif menurut Sukmadinata (2011: 73), ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai

karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antar kegiatan”.

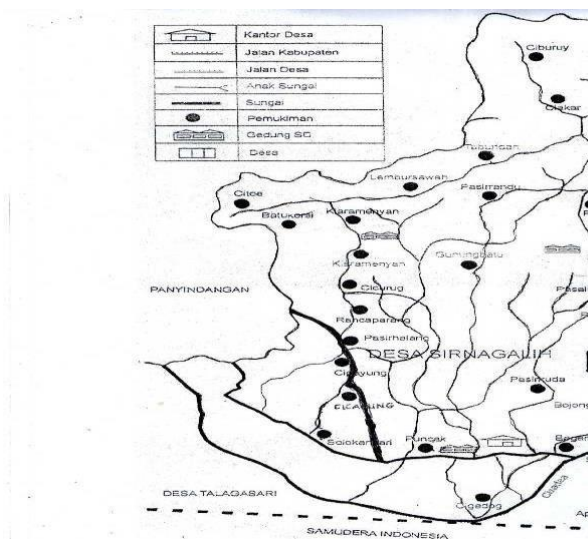
Informan dalam penelitian dihubungkan dengan orang-orang yang dapat memberikan informasi kepada peneliti mengenai hal-hal yang diperlukan berdasarkan tujuan penelitian. Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian adalah purposive (pengambilan informan berdasarkan tujuan). Dalam hal ini peneliti menentukan anggota informan berdasarkan pertimbangan peneliti sendiri yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Dengan demikian prosesnya tidak melalui proses pemilihan sebagaimana yang dilakukan dalam teknik random tetapi sampel ditetapkan secara sengaja oleh peneliti. Yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah: Camat Kecamatan Sindangbarang, Kepala Desa Sirnagalih (informan kunci), dan Tokoh Masyarakat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara *indepth interview*, observasi dan studi dokumen/kepuustakaan. Untuk menentukan kesahihan (validitas) data, penelitian menggunakan teknik triangulasi yaitu teknik yang menguji kredibilitas data dari berbagai sumber, cara, dan waktu (Sugiyono, 2008 : 274).

## **2. Hasil dan Pembahasan**

### **2.1 Hasil Penelitian**

Desa Sirnagalih adalah sebuah desa pemecahan dari Saganten Kecamatan Sindangbarang Kabupaten Cianjur. Batas wilayah Desa Sirnagalih, sebelah utara berbatasan dengan Desa Panyindangan, sebelah selatan berbatasan dengan Samudera Hindia. sebelah barat berbatasan dengan Desa

Talagasari, dan sebelah timur berbatasan dengan Desa Saganten. Secara umum topografi Desa Sirnagalih merupakan daerah Perbukitan/ Dataran Rendah, memiliki luas wilayah 1.800 Ha. Sebanyak 575 Ha untuk tanah sawah, 272 Ha untuk Tanah Pekarangan dan 953 Ha untuk Tanah Tegalan. Iklim Desa Sirnagalih sebagaimana desa-desa lain di wilayah Indonesia beriklim tropis, sedangkan musim ada 2 yaitu musim kemarau dan musim penghujan.



Gambar 1. Peta Desa Sirnagalih, Sindangbarang, Kabupaten Cianjur

Desa Sirnagalih terbentuk karena adanya pemekaran wilayah desa. Wilayah Desa Sirnagalih terdiri dari 6 RW dan 26 RT. Awal kepemimpinan di Desa Sirnagalih ditetapkan seorang PJS (pejabat sementara) Kepala Desa Ikam Kamaludin. Pada Tahun 1982 dilaksanakan pemilihan kepala desa dan yang terpilih menjadi kepala desa adalah A. Suparjo dan berakhir pada tahun 1993. Pada tahun 1993 yang terpilih menjadi Kepala Desa adalah Tedi

Rusmawan dan berakhir tahun 2001. Kemudian pada tahun 2001 yang terpilih menjadi kepala desa adalah H. Syarif dan berakhir tahun 2006. Pada Tahun 2006 yang terpilih adalah Tedi Rusmawan dan berakhir pada tahun 2013. Tahun 2013 dilaksanakan kembali pemilihan kepala desa dan kandidat yang terpilih adalah H. Sudirman sampai dengan masa jabatan 2019. Secara umum politik di Desa Sirnagalih pencalonan kepala desa berlangsung demokratis, jujur, adil, tertib dan aman

Di Desa Sirnagalih implementasi kebijakan selalu didasarkan kepada undang-undang dan atau aturan lain. Kewenangan Desa mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, antara lain pada Bab III pasal 7 di sebutkan bahwa urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/ kota yang diserahkan pengaturannya kepada Desa sebagaimana dimaksud dalam pasal 7 huruf b adalah urusan pemerintahan yang secara langsung dapat meningkatkan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

Pada penjelasan undang-undang tersebut, pasal 7 huruf a yang dimaksud dengan kewenangan berdasarkan hak asal usul desa adalah hak untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan asal usul, adat istiadat yang berlaku dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan seperti subak, jogoboyo, jogotirto, sasi, mapalus, kaolotan, kajoroan dan lain-lain. Pemerintah daerah mengidentifikasi jenis kewenangan berdasarkan hak asal usul dan mengembalikan kewenangan tersebut, yang ditetapkan dalam

peraturan daerah kabupaten/kota.

Adapun tugas dan wewenang Kepala Desa menurut Peraturan Pemerintah Nomor

72 Tahun 2005 tentang Desa, pada pasal 14 disebutkan bahwa:

1. Kepala desa mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana di maksud ayat (1), Kepala Desa mempunyai wewenang:
  - a. Memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama BPD
  - b. Mengajukan rancangan peraturan desa
  - c. Menetapkan peraturan desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD
  - d. Menyusun dan mengajukan rancangan peraturan desa mengenai APBDesa untuk dibahas dan tetapkan baersama BPD
  - e. Membina kehidupan masyarakat desa
  - f. Membina perekonomian desa
  - g. Mengkoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif
  - h. Mewakili desanya did lam dan di luar pangadilan dan dapat menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan

- i. Melaksanakan wewenang lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan informasi pendahuluan, Dana Desa di Desa Sirnagalih yang 90% diperuntukkan bagi bidang pembangunan dapat mencapai realisasi *output* sebesar 100% sesuai dengan RKPDesa dan APBDesa Sirnagalih tahun 2017. Rinciannya berhubungan dengan 18 program dan kegiatan pembangunan yang menghasilkan 18 unit bangunan fisik baru dan 1 bangunan fisik hasil rehabilitasi yang dapat dilihat, dirasakan dan digunakan oleh masyarakat secara langsung.

*Output* fisik tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 21 Tahun 2015 tentang Penetapan Prioritas Pengelolaan Dana Desa Tahun 2016 Pasal 6 (1) yang mengamatkan bahwa Dana Desa di bidang pembangunan antara lain digunakan untuk pembangunan, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur atau sarana dan prasarana fisik di bidang penghidupan (ketahanan pangan dan permukiman), kesehatan masyarakat, pendidikan, sosial dan kebudayaan, sarana prasarana produksi dan distribusi (ekonomi masyarakat) dan/ atau sarana-prasarana energi terbarukan serta kegiatan pelestarian lingkungan hidup.

Selanjutnya, sisa dana lainnya untuk bidang pemberdayaan pada tahun 2017 digunakan untuk pemberdayaan aparatur pemerintah Desa Sirnagalih yang menghasilkan *output* fisik berupa RKPDesa dan APBDesa (dokumen rutin



yang harus disusun oleh pemerintah Desa Sirnagalih setiap tahun), data potensi, monografi dan kependudukan desa.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, dapat diketahui bahwa sumber daya manusia (SDM) pemerintahan desa di Desa Sirnagalih sebagai pelaksana kebijakan umumnya memiliki pendidikan yang rendah (rata-rata hanya tamatan SMP), sehingga mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh seorang tokoh masyarakat yang menjadi informan penelitian:

”Para pelaksana kinerja desa belum sesuai dengan standar kompetensi, karena mereka rata-rata berpendidikan hanya SMP, dan lebihnya mereka hanya menang dalam pengalaman.”

Ini sejalan dengan pendapat para informan dari aparat desa saat ditanya masalah yang terkait dengan kemampuan untuk mendorong masyarakat agar mau berpartisipasi dalam semua kegiatan. Mereka memberikan pernyataan yang senada, bahwa mereka mampu membangkitkan gairah partisipasi masyarakat untuk turutserta dalam proses pembangunan desa. Sebagai solusi mengatasi ketertinggalan kualitas SDM tersebut, maka kepala desa melakukan pendekatan melalui komunikasi organisasi yang dapat mawadahi komunikasi seluruh komponen sumberdaya manusia dengan kualitas yang ada tapi mampu ikut serta berpartisipasi.

### **2.1.1 Komunikasi Organisasi dalam Implementasi Pengelolaan Dana Desa**

Dengan kondisi SDM di lingkungan Desa Sirnagalih tersebut, Kepala Desa sebagai *top leader* di Desa Sirnagalih membutuhkan peran komunikasi dalam pelaksanaan kepemimpinannya. Karena berada dalam lingkungan organisasi desa, maka komunikasi yang dilakukannya adalah komunikasi organisasi yang pesannya sepenuhnya berkaitan dengan masalah organisasi desa yang berorientasi kepada tujuan pembangunan desa. Pada masalah pengelolaan dana desa, kepala desa juga melakukan komunikasi organisasi dalam implementasinya, baik dalam konteks internal maupun eksternal. Menurut kepala desa, komunikasi internal dan eksternal sudah menjadi perencanaan pada implementasi komunikasi organisasinya. Terhadap kondisi aparat pemerintahan di Desa Sirnagalih, Camat Sindangbarang memberikan pernyataan:

”Pendidikan para pelaksana di Desa Sirnagalih memang rendah, tapi peran Kepala Desa dalam mengajak partisipasi masyarakat sangat tinggi. Misalnya, meskipun kondisi masyarakat tidak memungkinkan swadaya melalui uang tapi komunikasi yang dilakukan oleh kepala desa dapat mengerakkan gotong royong masyarakat. Di sinilah terlihat kemampuan Kepala Desa untuk menggerakkan masyarakat dengan komunikasi yang baik”.

Menurut Camat Sindangbarang, potensi Desa Sirnagalih cukup bervariasi. Desa Sirnagalih Kecamatan Sindangbarang memiliki berbagai macam potensi antara lain potensi di bidang peternakan dan potensi di bidang

industri yaitu industri rumah tangga. Hampir sebagian besar masyarakat mampu menciptakan industri rumah tangga sendiri. Kemitraan dengan masyarakat dalam mengelola sumber daya alam merupakan syarat utama dalam otonomi desa.

Ditambahkan oleh Camat Sindangbarang, potensi lain yang perlu dikembangkan dan diberdayakan di Desa Sirnagalih adalah kelembagaan. Hal yang penting adalah lembaga sosial merupakan wadah aspirasi masyarakat yang menjadi pendorong dinamika masyarakat desa. Lembaga-lembaga sosial yang ada diharapkan tumbuh dan berakar dari bawah dan berkembang sesuai dengan budaya yang positif di tengah masyarakat. Dengan demikian, penguatan kelembagaan sangat menentukan untuk menuju desa otonom yang mampu mengelola dana desa semaksimal mungkin untuk kepentingan masyarakat desa.

Lebih lanjut Camat Sindangbarang mengemukakan, dengan adanya delegasi sebagian urusan pemerintah kabupaten kepada desa, Pemerintah Desa diharapkan dapat mengurus dan melayani kepentingan masyarakat dan dapat memecahkan berbagai masalah yang bersifat lokal demi kesejahteraan masyarakat desa.

Pada masalah dana desa, di dalam penjelasan PP Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, desa mempunyai sumber pendapatan yang terdiri atas pendapatan asli desa, bagi hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten/ Kota, bagian dari dana perimbangan keuangan pusat dan daerah yang diterima oleh Kabupaten/ Kota, bantuan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah serta

Hibah dan sumbangan dari pihak ketiga.

Sumber pendapatan yang berasal dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah diberikan kepada desa paling sedikit 10 % (sepuluh persen) di luar upah pungut dan bagian dari dana perimbangan keuangan pusat dan daerah yang diterima oleh Kabupaten/ Kota. Sedangkan bantuan pemerintah Provinsi kepada desa diberikan sesuai dengan kemampuan dan perkembangan keuangan provinsi bersangkutan. Bantuan tersebut lebih diarahkan untuk percepatan atau akselerasi pembangunan desa. Sumber pendapatan lain yang dapat diusahakan oleh desa berasal dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pengelolaan pasar desa, pengelolaan kawasan wisata skala desa, pengelolaan galian C dengan tidak menggunakan alat berat dan sumber lainnya.

Pada upaya mengimplementasikan sebuah kebijakan seperti dalam masalah pengelolaan dana desa, aparat desa diharapkan sudah memahami tugas-tugas yang harus dikerjakannya dan mempunyai kemauan/ sikap positif untuk melaksanakan tugas serta didukung oleh fasilitas yang memadai. Namun pada kenyataannya, seringkali hasil dari implementasi tidak seperti yang diharapkan karena terbentur oleh struktur birokrasi/ organisasi tempat kebijakan itu diimplementasikan. Hambatan bisa terjadi dari dalam birokrasi organisasi lain yang mempunyai kaitan atau hubungan kerja. Birokrasi mempunyai dua karakteristik utama yaitu prosedur kerja standar/ *Standard Operating Procedures* dan pemisahan tugas dan tanggung jawab/ *fragmentation*.

Prosedur kerja standar diperlukan

untuk memberi jaminan pelayanan yang sama untuk seluruh anggota masyarakat, di mana saja dan kapan saja pelayanan diberikan/ dilaksanakan serta menjamin hasil kerja yang standar. Sedangkan pemisahan tugas dan tanggung jawab diperlukan untuk mengurangi beban kerja suatu organisasi/ bagian dan untuk menentukan penanggung jawab atas suatu tugas. Prosedur kerja standard dan pemisahan tugas pada beberapa hal tidak dapat diseragamkan untuk seluruh daerah/ tempat karena perbedaan situasi dan kondisi daerah.

Keberhasilan penerapan suatu prosedur kerja standard dan proses pemisahan tugas di suatu daerah atau suatu organisasi belum tentu membawa hasil ketika diterapkan di daerah lain atau organisasi lain. Prosedur kerja standar bermanfaat manakala situasi/kondisi di dalam dan diluar organisasi tidak berubah-ubah secara cepat. Faktor-faktor yang bisa mempengaruhi prosedur kerja di dalam organisasi/birokrasi antara lain peraturan perundang-undangan, kelompok-kelompok kepentingan, kebijakan pemerintah dan tuntutan masyarakat. Demikian pula dengan pemisahan tugas. Ia akan membawa manfaat manakala dengan pemisahan ini tidak memperlemah koordinasi antar organisasi, tidak memboroskan sumber daya, dan tidak membuat bingung para implementor/ pelaksana.

Untuk mengatasi berbagai kendala pada upaya implementasi kebijakan desa termasuk dalam masalah pengelolaan dana desa, dibutuhkan manajemen yang rapih yang ditunjang oleh proses komunikasi organisasi yang tepat, termasuk menentukan strategi

komunikasinya. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa komunikasi organisasi dan strateginya telah mewarnai implementasi kebijakan di Desa Sirnagalih.

Datanya antara lain bisa ditemukan pada proses komunikasi organisasi yang berkaitan dengan struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing orang yang ada dalam organisasi, struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Struktur organisasi menjelaskan bagaimana kedudukan, tugas, dan fungsi dialokasikan dalam organisasi.

Struktur organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara setiap individu melaksanakan tugasnya dalam organisasi. Ketika arah dan strategi organisasi secara keseluruhan telah ditetapkan serta struktur organisasi telah dibentuk, maka dapat diperlihatkan bagaimana organisasi tersebut melakukan kegiatan atau menjalankannya tugas dan fungsinya. Struktur organisasi merupakan suatu deskripsi yang menggambarkan tentang jenis atau tipe organisasi, departemen atau pembagian bidang-bidang, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan yang terkait, garis perintah dan tanggung jawab serta rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Struktur birokrasi pada Desa Sirnagalih sudah dilaksanakan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Aparatur Pemerintah Desa Sirnagalih didalam tugasnya sudah menjalankan

sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pemerintah Desa Sirnagalih melaksanakan tugasnya sesuai dengan struktur yang telah ditetapkan, termasuk dalam konteks fragmentasi (*fragmentation*) atau penyebaran tanggungjawab kegiatan.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa pengelolaan Dana Desa oleh pemerintah Desa Sirnagalih dimulai dari penyusunan dan penetapan RKP Desa dan APB Desa yang merupakan bagian dari tahap perencanaan dalam pengelolaan Dana Desa yang menjadi satu kesatuan dengan keuangan desa. Hal tersebut sesuai dengan Pasal 20 (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa yang menyatakan bahwa dalam perencanaan sekretaris desa menyusun rancangan peraturan desa tentang APB Desa berdasarkan RKP Desa tahun berkenaan.

Setelah perencanaan, pemerintah Desa Sirnagalih melaksanakan program dan kegiatan Dana Desa yang telah ditetapkan sebagai manifestasi Pasal 24 hingga 34 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa serta Pasal 23 hingga 32 Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2012 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Desa. Selama pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah Desa Sirnagalih juga melakukan pencatatan dan mengumpulkan kelengkapan administrasi yang merupakan bentuk penatausahaan sesuai dengan Pasal 35 (2) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa dan Pasal 33 (2) Peraturan Daerah

Nomor 4 Tahun 2012 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Dana Desa yang menyatakan bahwa Bendahara Desa wajib melakukan pencatatan setiap penerimaan dan pengeluaran serta melakukan tutup buku setiap akhir bulan secara tertib.

Hasil penatausahaan kemudian dijadikan bahan penyusunan laporan kepada pemerintah Kabupaten Cianjur dan *stakeholder* lain yang berkaitan sebagai wujud pelaporan yang menyatakan bahwa kepala desa dengan dikoordinasikan oleh camat setempat menyampaikan laporan realisasi pengelolaan Dana Desa tahap I, tahap II dan laporan realisasi pengelolaan Dana Desa tahunan kepada Bupati. Selain itu, pertanggungjawaban juga dilakukan kepada masyarakat dan *stakeholder* lainnya yang mengamanatkan bahwa laporan realisasi dan laporan pertanggungjawaban APB Desa diinformasikan kepada masyarakat secara tertulis dan dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat.

Seluruh rangkaian tahap mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban tersebut merupakan upaya pemerintah Desa Sirnagalih untuk mewujudkan akuntabilitas pengelolaan Dana Desa. Hal tersebut karena akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas, pengungkapan dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (Halim, 2012).

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa akuntabilitas pengelolaan Dana Desa di Desa Sirnagalih telah dapat

diwujudkan. Hal tersebut karena seluruh rangkaian prosedur atau tahapan pengelolaan Dana Desa oleh pemerintah Desa Sirnagalih taat dan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa, Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2012 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Desa.

Hubungan komunikasi yang terjadi di antara para aparatur desa sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan pengelolaan dana desa tersebut di Desa Sirnagalih. Sebab, jika komunikasi yang terjadi di lingkungan Pemerintah Desa Sirnagalih tidak baik maka akan berpengaruh terhadap keberhasilan kebijakan pengelolaan dana desa. Dan realitanya pola hubungan aparatur yang terjadi di dalam lingkungan Pemerintah Desa Sirnagalih berlangsung dengan baik, hal tersebut terwujud melalui komunikasi pola kinerja yang saling bekerja sama untuk mensukseskan pelaksanaan pengelolaan dana desa.

Menurut Kepala Desa Sirnagalih, komunikasi organisasi yang intensif dilakukan untuk membangkitkan semangat dalam mencapai keberhasilan pengelolaan dana desa dengan tujuan untuk membangun desa sesuai dengan APBDes yang telah dibuat. Para aparatur kebijakan dalam menjalankan tugasnya saling melengkapi dan mendukung, sehingga pola hubungan yang terjadi bersifat saling bekerjasama.

Kepala Desa menyontohkan komunikasi dilakukan pada saat penyebaran tanggungjawab yang kemudian diwujudkan dalam kinerja antara bagian yang satu dengan bagian

lain, dan antara bagian tersebut saling bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Hal ini dapat dilihat pada Bagian Informasi yang berkewajiban untuk menyetorkan data yang terkumpul untuk meningkatkan akselerasi pelayanan ke bagian pengolahan data dan sebaliknya. Penyebaran tanggungjawab saling membantu, melengkapi dan mendukung satu sama lain bertujuan agar pengelolaan dana desa dapat berhasil dilaksanakan.

Pada data di atas, komunikasi organisasi terlihat secara vertikal (antara kepala desa dengan stafnya), komunikasi horisontal (antar divisi atau bagian di lingkungan pemerintah Desa), komunikasi internal (di dalam lingkungan aparat desa), dan komunikasi eksternal (pemerintah desa dengan rakyat desa).

#### **2.1.1.1 Komunikasi Vertikal**

Struktur organisasi sebagai pelaksana kebijakan memiliki peranan penting dalam implementasi pengelolaan dana desa di Desa Sirnagalih. Ukuran kerjanya diorientasikan kepada *Standard Operating Procedures* (SOP), yaitu suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan pemerintah desa melalui aparatur desa untuk mencapai prioritas desa dalam membangun wilayahnya. SOP merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu. SOP Desa Sirnagalih berpedoman kepada: *pertama*, rencana strategis yang terdiri dari pernyataan visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis pemerintah Kabupaten Cianjur. *Kedua*, rencana kinerja daerah.

SOP di desa bertujuan untuk menyamakan persepsi antara pimpinan dan staf untuk menuju pengembangan desa dalam kurun waktu satu tahun kedepan melalui penganggaran dana desa. SOP di Desa Sirnagalih berfungsi sebagai berikut: *pertama*, memperlancar tugas petugas atau pegawai, tim atau unit kerja, sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan. *Kedua*, mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak bila terjadi penyimpangan. *Ketiga*, mengarahkan petugas atau pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin. Maksud dari adanya SOP di pemerintah desa adalah guna memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Aparatur desa, dalam melaksanakan tugasnya berpedoman kepada rencana kerjanya. Rencana kinerja pemerintah Desa Sirnagalih mencakup sasaran, program dan kegiatan yang dilaksanakan dengan melihat Rencana Strategis (Renstra) Kabupaten Cianjur. Sasaran dalam Renstra disajikan bersama indikator kerjanya, sedangkan program disajikan sebagai strategi yang relevan dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Kegiatan disajikan dengan mengacu pada program yang relevan, sehingga kegiatan yang dirumuskan dalam Renstra merupakan rincian yang sistematis dari program yang akan dilaksanakan. Dalam komponen kegiatan ditetapkan kelompok indikator kinerja kegiatan, yang meliputi masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*). Hal ini dilakukan sebagai upaya meningkatkan kompetensi aparatur dalam meningkatkan pembangunan di Desa Sirnagalih.

Aparatur dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Maksudnya sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, sehingga tidak dibenarkan melaksanakan tugas yang bukan bagian kerjanya. Apabila mereka melanggar, maka akan mendapat sanksi tegas yang diberikan oleh Aparatur pelaksana kebijakan kepada aparatur yang melanggarnya. Hal tersebut dilakukan agar mereka bekerja sesuai dengan profesinya masing-masing, sehingga tidak ada satu aparatur pelaksana melakukan tugas melebihi prosedur yang telah ditetapkan. Kepala Desa Dalam Pengelolaan Keuangan Desa memiliki peran sebagai pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa dan mewakili Pemerintah Desa dalam kepemilikan kekayaan milik desa yang dipisahkan. Dalam pengelolaan dana desa, Kepala Desa dibantu oleh PTPKD atau Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa.

PPTKD merupakan unsur perangkat desa yang bertugas membantu Kepala Desa untuk melaksanakan pengelolaan keuangan desa. PTPKD terdiri dari: Sekretaris Desa; Kepala Seksi; dan Bendahara. PTPKD ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa. Ketaatan dan kesesuaian prosedur pengelolaan Dana Desa oleh pemerintah desa didasarkan kepada peraturan yang berlaku. Akuntabilitas pengelolaan Dana Desa Sirnagalih merupakan bentuk pertanggungjawaban mengenai ketaatan dan kesesuaian prosedur pelaksanaan dan pengelolaan Dana Desa terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada pelaksanaan *Standard Operating Procedures* (SOP), kepala desa sebagai top manajemen melakukan komunikasi organisasi (Susanto, 2013: 203) dari atas ke bawah (*downward*

*communication*) dan sebaliknya membuka komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*).

*Downward communication* dilakukan, antara lain untuk: pemberian instruksi kerja, penjelasan kepala desa terhadap tugas yang akan dilaksanakan, penyampaian informasi peraturan-peraturan yang berlaku, dan pemberian motivasi bagi staf desa untuk bekerja dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur desa, komunikasi ke bawah ini terjadi jika pimpinan dalam hal ini Kepala Desa Sirnagalih melakukan kegiatan alih pesan kepada bawahan secara terstruktur dan tidak insidental. Tujuannya adalah membantu mengurangi terjadinya *rumor* agar dapat menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas serta keuntungan instansi.

Sementara *upward communication* dilakukan oleh staf atau bawahan kepada kepala desa adalah untuk mengkomunikasikan: informasi tentang pekerjaan atau tugas yang sudah dilaksanakan, informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan yang terjadi di lapangan ataupun tugas-tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, saran-saran perbaikan dari bawahan, dan keluhan-keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Tidak jarang Kepala Desa Sirnagalih membuka dialog atau diskusi dengan bawahan untuk membuat pertimbangan atau mencari solusi atas problema kerja di lapangan. Dialog atau diskusi biasanya dilakukan pada hari Sabtu atau di tengah-tengah jam kerja yang longgar, atau pada rapat-rapat khusus yang dilakukan dadakan. Dalam masalah ini

Kepala Desa Sirnagalih menjelaskan bahwa struktur organisasi dalam melaksanakan penyelenggaraan berbagai kebijakan pengelolaan desa cukup harmonis dan kondusif, dengan kerja sama yang diterapkan secara kekeluargaan antara sesama aparatur. Semua dibangun melalui proses komunikasi organisasi. Selama melaksanakan tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat aparatur telah melaksanakan tugas sesuai dengan mekanisme pelayanan yang telah ditetapkan atau SOP, serta memahami bahwa aparatur merupakan pengabdian masyarakat dan mengutamakan kepentingan serta menjaga kepuasan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan.

#### **2.1.1.2 Komunikasi Horisontal**

Komunikasi horisontal adalah proses komunikasi yang dilakukan oleh pelaku komunikasi yang posisinya setingkat atau selevel. Pada lingkungan aparatur Desa Sirnagalih proses komunikasi ini dilakukan oleh aparat desa yang posisi kewenangannya setingkat, misalnya dilakukan oleh Kaur Keuangan dengan Kaur Pemerintahan yang tujuannya untuk berkoordinasi.

Komunikasi organisasi secara horisontal di Desa Sirnagalih juga memperlihatkan proses komunikasi antara pemerintah desa dengan rakyat desa. Misalnya berproses dalam acara sosialisasi penggunaan dana desa untuk kepentingan masyarakat desa, berdiskusi tentang program pembangunan desa, sampai kepada kritik rakyat desa terhadap kinerja pemerintah desa.

#### **2.1.1.3 Komunikasi Internal**

Pada komunikasi internal, yakni komunikasi di lingkungan aparat

pemerintahan desa, Kepala Desa Sirnagalih secara kontinyu menyampaikan kewenangannya sebagai pemimpin desa, antara lain:

1. Menetapkan kebijakan tentang pelaksanaan APBDesa;
2. Menetapkan Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD);
3. Menetapkan petugas yang melakukan pemungutan penerimaan desa;
4. Menyetujui pengeluaran yang ditetapkan dalam APBDesa; dan
5. Melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran atas beban APBDesa

Selain menyampaikan rincian kewenangannya, dalam komunikasi internal Kepala Desa juga memberikan pengarahan kepada para stafnya, memotivasi dan memberikan penghargaan bagi yang kinerjanya baik, dan sebaliknya memberikan sanksi bagi yang melakukan pelanggaran. Pada pengelolaan dana desa, pesan yang disampaikan dalam komunikasi internal diorientasikan kepada perda No. 4 Tahun 2012, dimana pelaksana kebijakan harus bisa memberi kepastian kepada publik agar implementasi kebijakan perda tersebut dapat terlaksana dengan baik.

#### **2.1.1.4 Komunikasi Eksternal**

Komunikasi eksternal di Desa Sirnagalih, adalah komunikasi antara pemerintah desa dengan rakyat desa atau dengan lembaga-lembaga di luar aparatur Pemerintah Desa Sirnagalih, seperti LSM, Organisasi Pemuda Desa seperti Karang Taruna, dan sebagainya. Hal ini

menjadi salah satu faktor yang berpengaruh untuk terciptanya peningkatan efisiensi kerja, yakni terjalannya komunikasi yang baik dan lancar di antara para pelaksana kebijakan pengelolaan dana desa di Desa Sirnagalih dengan pihak eksternal pemerintahan desa. Komunikasi, merupakan syarat pertama bagi keberhasilan implementasi kebijakan, dimana para pelaksana harus mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan. Sehingga proses komunikasi antar aparat pelaksana kebijakan Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur tentang Pokok-pokok Pengelolaan Keuangan Desa dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur desa, mengenai komunikasi yang berlangsung dalam pelaksanaan kebijakan perda Nomor 04 Tahun 2012, ditemukan bahwa jalinannya tidak hanya berada di lingkungan internal pemerintahan desa, tetapi juga menarik peranserta rakyat desa dan organisasi atau lembaga di luar pemerintahan desa. Komunikasinya menunjukkan proses penyampaian pesan dari sumber kepada penerima. Pada masalah ini, Kepala Desa Sirnagalih menjelaskan: Komunikasi merupakan suatu konsep yang dapat dimaknai sebagai sebuah proses dimana kita belajar melalui interaksi dengan orang lain tentang cara berfikir, merasakan dan bertindak, di mana hal tersebut merupakan hal-hal yang sangat penting dalam menghasilkan partisipasi sosial yang efektif. Pada dasarnya, komunikasi memberikan kontribusi besar pada kehidupan masyarakat, yaitu memberikan dasar atau fondasi kepada tiap individu pada masyarakat dalam



menciptakan partisipasi yang efektif dalam masyarakat. Selain itu, melalui komunikasi eksternal akan memungkinkan terwujudnya lingkungan masyarakat yang kondusif, dan tanpa komunikasi akan hanya ada satu generasi saja sehingga kelestarian masyarakat akan sangat terganggu.

Proses komunikasi dalam implementasi kebijakan pengelolaan dana desa dengan memperhatikan Perda Kabupaten Cianjur No. 4 Tahun 2012 dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai, norma-norma serta pengetahuan pada aparatur dan semua unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan tugasnya. Proses komunikasi kebijakan dilakukan melalui transformasi atau penyampaian informasi, melalui kejelasan informasi dan adanya konsistensi penyampaian informasi.

Komunikasi menggambarkan suatu tahapan yang menghubungkan unsur-unsur yang ada dalam komunikasi itu sendiri. Komunikasi dalam implementasi kebijakan pengelolaan dana desa di Desa Sirnagalih, dimaksudkan untuk peningkatan pengelolaan dana desa yang sepenuhnya untuk kepentingan masyarakat. Hal ini penting mengingat dalam proses komunikasi, setiap unsur yang ada didalamnya yaitu seluruh aparat desa dan stakeholders lainnya merupakan penentu keberhasilan kebijakan agar dapat tepat sasaran.

Proses komunikasi kebijakan pengelolaan dana desa, berdasarkan mekanisme yang baik yaitu transformasi, kejelasan dan konsistensi. Adanya mekanisme yang digunakan dalam penyampaian komunikasi pelaksanaan kebijakan oleh Pemerintah Desa

Sirnagalih diharapkan terdapat perubahan pada akselerasi pembangunan desa di Desa Sirnagalih. Dengan komunikasi yang baik tersebut aparatur dapat mengetahui nilai-nilai dalam proses komunikasi. Komunikasi kebijakan ialah proses komunikasi yang terjadi dalam suatu kebijakan dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja kebijakan tersebut. Pada konteks ini Kepala Desa Sirnagalih mengemukakan:

“Peranan komunikasi sangat berpengaruh terhadap implementasi kebijakan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Materi komunikasi yang dimiliki oleh pemerintah desa dalam prosesnya didasarkan pada komunikasi yang teratur, dimana proses komunikasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pengelolaan dana desa di Desa Sirnagalih. Selanjutnya, aparat pelaksana di lapangan dapat memahaminya melalui komunikasi yang baik oleh pelaksana kebijakan.”

Implementasi kebijakan dapat berjalan dengan efektif, bila proses komunikasi yang dilakukan oleh seluruh aparatur dilakukan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Proses komunikasi yang baik akan mendorong aparatur untuk dapat lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

### **2.1.2 Kejelasan Informasi**

Penyampaian informasi mengenai pelaksanaan Perda Kabupaten Cianjur No. 4 Tahun 2012 itu sendiri dilakukan

dengan penyampaian informasi kepada setiap aparat di lapangan. Sebagai tindak lanjutnya, para aparat di lapangan menginformasikannya kembali kepada masyarakat. Proses implementasi kebijakan akan berjalan dengan efektif bila proses komunikasi yang dilakukan oleh kepala desa dilakukan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tujuannya. Tujuan yang direncanakan adalah pengelolaan dana desa yang sesuai dengan proporsinya. Terwujudnya peningkatan pemberdayaan masyarakat melalui pengelolaan dana yang optimal dan tepat guna mengharuskan adanya komunikasi yang baik dari aparat yang mengelolanya.

Komunikasi dalam implementasi kebijakan perda tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat butuh penyampaian informasi yang mudah dipahami. Penyampaian informasi yang jelas, mudah dimengerti dan mudah dipahami yang dilakukan pemerintah desa ditujukan kepada sasaran yang tepat. Keberhasilan suatu produk kebijakan dapat dilihat dari adanya penyampaian informasi yang tepat dan jelas sesuai dengan sasaran yang akan dicapai. Dari hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh petugas terkesan baik dan bisa diterima oleh masyarakat, seperti bahasa yang digunakan, bentuk dan metode serta pemahaman petugas terhadap kondisi masyarakat. Tugas inti dari aparat adalah memang harus mengkomunikasikan kebijakan dengan baik, supaya objek komunikasi lebih paham dan mengerti tentang maksud dan tujuan dari materi yang di komunikasikan. Pesan-pesan yang disampaikan oleh aparat kadangkala

berlainan dan tidak selamanya sejalan satu sama lain, tetapi proses komunikasinya dapat berjalan lancar karena pesan-pesan yang disampaikan oleh aparat tidak bertentangan atau saling mendukung satu sama lain. Berdasarkan keterangan dari beberapa aparat, diketahui bahwa aparat mengetahui proses penyampaian informasi tentang prosedur dan pengelolaan program penyertaan modal karena hal tersebut mudah dimengerti. Proses komunikasi yang berlangsung antara aparat cukup transparan. Informasi yang jelas dalam pelaksanaan pengelolaan dana desa sangat bermanfaat bagi pemerintah desa untuk dapat memaksimalkan usahanya mencapai prioritas pembangunan.

### **3. PEMBAHASAN**

Komunikasi didalam suatu kelembagaan (instansi atau departemen pemerintahan) organisasi, terdiri atas komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Dua arah komunikasi atas-bawah dan bawah-atas sangat penting untuk mencapai keberhasilan Implementasi Kebijakan Perda No. 4 tahun 2012 tentang Pengelolaan Dana Desa di Desa Sirnagalih Kecamatan Sindangbarang.

Jika komunikasi ke bawah berjalan lancar, biasanya motivasi bawahan untuk bekerja menjadi lebih baik dan efisien. Di sinilah peran komunikasi dari atasan ke bawah sangat penting, tidak hanya dalam kegiatan menyampaikan persoalan bisnis yang dihadapi oleh instansi, tetapi juga tentang keberhasilan usaha yang terkait dengan prestasi dan kontribusi bawahan dalam suatu organisasi. Komunikasi horisontal, komunikasi internal dan komunikasi eksternal

dengan peran masing- masing dari hasil penelitian juga sama-sama menunjukkan pengaruh dan manfaat yang besar terhadap implementasi kebijakan Perda No. 4 tahun 2012 tentang Pengelolaan Dana Desa di Desa Sirnagalih.

Namun demikian, yang terpenting dalam penelitian ini diperoleh esensi bahwa keberhasilan komunikasi di dalam lingkungan Pemerintahan Desa Sirnagalih ditentukan oleh kesamaan pemahaman antar orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi tersebut. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi. Komunikasi organisasi biasanya menggunakan kombinasi cara berkomunikasi (lisan tertulis, tayangan) yang memungkinkannya terjadinya penyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas.

Secara empiris, data penelitian menunjukkan pesan organisasi akan lebih mudah diserap dan dipahami jika diperlihatkan bukti-buktinya dibandingkan hanya diperdengarkan atau dibacakan. Dan akan lebih baik lagi hasilnya jika sesuatu yang dikomunikasikan tersebut selain diperlihatkan juga sekaligus dipraktikkan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa tugas inti dari aparatur adalah mengkomunikasikan kebijakan dengan baik, supaya objek komunikasi lebih paham dan mengerti tentang maksud dan tujuan dari materi yang di komunikasikan. Pesan-pesan yang disampaikan oleh aparatur kadangkala berlainan dan tidak selamanya sejalan satu sama lain, tetapi proses komunikasi

dapat berjalan lancar apabila pesan-pesan yang disampaikan oleh aparatur tidak bertentangan atau saling mendukung satu sama lain.

Implementasi kebijakan dapat berjalan dengan efektif, bila proses komunikasi yang dilakukan oleh seluruh aparatur desa dapat dilakukan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Komunikasi dalam implementasi kebijakan Perda No. 4 tahun 2012 harus melalui transformasi atau penyampaian informasi kepada seluruh aparatur desa, melalui kejelasan informasi dan adanya konsistensi penyampaian informasi. Proses komunikasi yang baik seperti itu telah mendorong terwujudnya keberhasilan pengelolaan dana desa secara optimal di lingkungan Desa Sirnagalih.

Dalil yang diperoleh dari penelitian menekankan bahwa peran Komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena tidak ada seorangpun dalam keseharian tugasnya tanpa berkomunikasi, baik itu bertema masalah pekerjaan maupun masalah di luar pekerjaan. Penyampaian informasi dengan jelas, dapat dimengerti dan dipahami oleh aparatur desa, diproses dengan memilih strategi komunikasi yang tepat. Strategi komunikasi tersebut telah diimplementasikan di lingkungan Pemerintahan Desa Sirnagalih, antara lain dengan memilih media komunikasi, seperti Bimtek dan pelatihan kepada aparat Pemda & Perangkat Desa, sosialisasi prioritas pengelolaan Dana Desa, Monitoring dan evaluasi penyusunan perkada pengalokasian Dana Desa per Desa dan penyaluran Dana Desa , serta Diseminasi

Pengelolaan Dana Desa.

#### 4. SIMPULAN

1. Ukuran dan tujuan dalam Implementasi kebijakan Dana Desa Sirnagalih Kecamatan Sindangbarang Kabupaten Cianjur sudah dicapai dengan cukup baik sesuai dengan rencana, walaupun sumber daya pengelolanya belum terpenuhi dengan baik. Salah satu diantaranya adalah sumber daya manusia yang masih terkendala kuantitas dan kualitas aparat.
2. Semua problem implementasi kebijakan Dana Desa Sirnagalih Kecamatan Sindangbarang Kabupaten Cianjur tersebut, dapat diatasi dengan memanfaatkan peran komunikasi organisasi yang didalamnya dipengaruhi oleh strategi komunikasi yang tepat. Strategi komunikasi yang ditetapkan adalah memilih media atau saluran bagi penyampaian pesan, seperti bimtek dan sosialisasi.

#### 5. SARAN

1. Penelitian sejenis dapat dilanjutkan dengan lebih memperdalam peran *downward communication* dan *upward communication* dalam komunikasi organisasi di lingkungan pemerintah desa. Sebab kedua proses komunikasi tersebut jika dilaksanakan dengan baik dapat memperkuat komunikasi pada lingkungan organisasi desa.
2. Untuk menarik simpulan yang lebih dalam pada komunikasi organisasi desa, penelitian dapat dikembangkan melalui pendekatan

kuantitatif atau *mixed method*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2008. Dasar –Dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Cresswell. 2008. Research Design. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Halim, Abdul. 2012. Pengelolaan Keuangan Daerah. Edisi Ketiga. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Maulana, Algifanri Maulana & Cosmas Eko Suharyanto. 2018. Desain Sistem Tata Kelola Dana Desa Berbasis Cloud Server. Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi 1, 23 Agustus 2018, Batam, Indonesia.
- Masmuh, Abdullah. 2008. Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek, Malang : UMM press.
- Mulawarman, Krisna & Yeni R. Komunikasi Organisasi Pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta Untuk Meningkatkan Pelayanan. Jurnal Makna Vol. 5 No. 1, Tahun 2014.
- Mulyana, Deddy. 2005. Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Bandung: Remaja. Rosdakarya.
- Nitisemito, Alex S. 1982. Manajemen Personal. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Terry, G.R . 1992. Dasar-dasar manajemen. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Griffith, D.A., 2002. The role of communicayion competencies in international business relationship development. Journal of World Business, 37

- (4).
- Pace, Wayne, R., & Faules, Don, F. 2001. Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung : Rosdakarya.
- Parsons, Wayne. 1995. Public Policy, an introduction to the theory and practice of policy analysis,
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung : Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2011. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Susanto, Dewi Suryani. 2013. Downward Communication Di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya. Jurnal E-Komunikasi, Vol. 1, No.2 Tahun 2013, hal.
- Wahab, Solichin Abdul. 2004. Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Xie, A., Rau, L.P., Tseng, Y., Su, H., Zhao, C. Cross cultural influence on communication effectiveness and user interface design. International Journal of Intercultural Relation Vol. 32, No. 1, Tahun 2008.
- Tahun 2015 Tentang Dana Desa
5. Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Dana Desa
  6. Permendes Nomor 19 Tahun 2017 tentang Prioritas Pengelolaan Dana Desa TA 2018
  7. Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2012 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Dana Desa

#### **Dokumen:**

1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999. Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah
2. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
4. Peraturan Pemerintah Nomor 22