

# SINERGITAS KELEMBAGAAN DESA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA DI DESA RAWA KECAMATAN LUMBUNG KABUPATEN CIAMIS

Ineu Anisa Rahayu<sup>1</sup>, Lina Marliani<sup>2</sup>, Eet Saeful Hidayat<sup>3</sup>

Universitas Galuh<sup>1,2,3</sup>

Email : [ineuanisarahayu@gmail.com](mailto:ineuanisarahayu@gmail.com)

## ABSTRAK

*Penelitian ini dilatar belakangi oleh belum terjalannya koordinasi yang baik antara Pemerintah Desa dengan BUMDes dalam mengelola unit usaha BUMDes, belum maksimalnya kinerja pengelola BUMDes, kurangnya perhatian Pemerintah Desa terhadap BUMDes, serta kurang maksimalnya pengawasan yang dilakukan oleh Badan Permusyawaratan Desa. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana sinergitas kelembagaan desa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Rawa Kecamatan Lumbung Kabupaten Ciamis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan jumlah informan 6 (enam) orang, Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi dokumentasi dan studi kepustakaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian yang berdasarkan pada 2 dimensi terbangunnya sinergitas yang terdiri dari komunikasi dan koordinasi menurut Najiyati dan Rahmat (Simanungkalit, 2020:10) menunjukkan bahwa sinergitas kelembagaan desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Desa Rawa Kecamatan Lumbung Kabupaten Ciamis masih belum optimal. Dimana dalam pelaksanaannya masih mengalami hambatan-hambatan diantaranya kurangnya kemampuan komunikasi yang baik, masih adanya ego sektoral, serta belum maksimalnya kapasitas pengurus BUMDes dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Adapun upaya yang dilakukan menjaga hubungan baik antar kelembagaan, serta dari pihak BUMDes selalu berupaya menjaga kepercayaan terhadap pengelolaan usaha yang dijalankan dengan pembuatan laporan sebagai bentuk pertanggung jawaban atas jalannya pengelolaan BUMDes.*

**Kata Kunci :** *Komunikasi, Koordinasi, Pendapatan Asli Desa, Sinergitas*

## PENDAHULUAN

Desa merupakan suatu lembaga pemerintahan di Indonesia yang bersifat legal dan diakui keberadaannya. Desa sebagai sebuah kawasan yang diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan

pemerintahan, pengelolaan keuangan dan alokasi dana desa, pembangunan desa, serta mengatur urusan kepentingan masyarakatnya sendiri. Pemberian hak istimewa tersebut dimaksudkan untuk lebih mengoptimalkan potensi yang dimiliki,

sehingga dapat memaksimalkan pendapatan desa untuk membangun dan mensejahterakan masyarakat (Adisasmita, 2006:11).

Untuk mendukung kelancaran penyelenggaraan pemerintahan desa yang efektif dan efisien sehingga desa mampu mengatur dan mengurus urusannya sendiri, maka harus didukung oleh sumber pembiayaan yang baik. Oleh karena itu pengoptimalan keuangan desa menjadi hal yang sangat penting. Dalam ketentuan Pasal 71 ayat 1 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 20014 tentang Desa telah dijelaskan bahwa Keuangan Desa adalah semua hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban desa. Hak dan kewajiban tersebut menimbulkan pendapatan Desa, belanja Desa, serta pembiayaan dan pengelolaan Keuangan Desa. Pendapatan Desa dapat bersumber salah satunya dari Pendapatan Asli Desa. Pendapatan Asli Desa merupakan pendapatan yang berasal dari kewenangan desa berdasarkan hak asal usul dan kewenangan skala lokal desa, yang terdiri atas hasil usaha (termasuk juga hasil BUMDes dan tanah bengkok), hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong dan lain-lain pendapatan asli desa.

Pendapatan Asli Desa (PADes) dikelola oleh Pemerintah Desa guna meningkatkan kemampuan Pemerintah Desa dalam penyelenggaraan

pemerintahan dan pembangunan serta pelayanan masyarakat. Dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa tersebut bukan hanya melibatkan pemerintah Desa saja, akan tetapi perlu adanya sinergitas kerjasama yang baik antar kelembagaan yang ada dilingkungan Pemerintahan Desa.

Desa Rawa Kecamatan Lumbung merupakan salah satu desa di wilayah Kecamatan Lumbung Kabupaten Ciamis yang memiliki wilayah cukup luas dengan berbagai potensi yang dimiliki untuk dapat dikelola secara optimal sebagaimana mestinya yang dapat menjadi sumber pendapatan bagi Desa. Untuk sumber Pendapatan Asli Desa di Desa Rawa sesuai data dari Pemerintah Desa hanya bersumber dari bengkok Desa, serta pendapatan lainnya yang sah diantaranya pendapatan dari bagi hasil Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Sesuai data yang ada, di Desa Rawa tercatat pada tahun 2021 Pendapatan Asli Desa sangat minim sekali. Upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa sudah dilakukan oleh Pemerintah dengan memaksimalkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Melihat hal tersebut, untuk memajukan desa yang salah satunya dengan cara peningkatan Pendapatan Asli Desa sangat dibutuhkan komitmen serta kerjasama yang baik antar kelembagaan desa agar dapat terwujud kesinergitasan pada satu tujuan yaitu untuk memajukan desa.

Najiyati dan Rahmat (Simanungkalit dkk, 2020:10) menjelaskan bahwa sinergi berperan

sebagai kombinasi atau paduan unsur atau bagian yang dapat menghasilkan keluaran lebih baik dan lebih besar. Sinergi kelembagaan desa yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sinergi antara 3 lembaga yang ada di desa yang ikut serta dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa, yang terdiri dari Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa, serta Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Dengan membangun sinergitas diantara kelembagaan tersebut semua pihak dapat mencurahkan pikiran, gagasan, ide serta kerjasama menjadi satu kesatuan yang utuh dibawah komando Pemerintah Desa sehingga sumber-sumber atau potensi Pendapatan Asli Desa yang ada di Desa bisa dikelola semaksimal mungkin untuk mewujudkan peningkatan Pendapatan Asli Desa. Jika Pendapatan Asli Desa bisa ditingkatkan maka akan berdampak pada peningkatan kemajuan desa serta kesejahteraan masyarakatnya melalui berbagai macam program-program pembangunan baik pada sektor sosial maupun ekonomi.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa sinergitas kelembagaan di Desa Rawa antara Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa dan BUMDes belum terbangun secara optimal. Hal itu dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

1. Belum terjalannya koordinasi yang baik antara Pemerintah Desa dengan BUMDes dalam mengelola unit

usaha BUMDes dikarenakan masih adanya ego sektoral.

2. Belum maksimalnya kinerja pengelola BUMDes, yang ditandai dengan belum adanya peningkatan pendapatan BUMDes, belum bisa melakukan kerjasama dengan pihak ke 3, serta belum maksimal dalam pengelelolaan keuangannya.
3. Kurangnya perhatian Pemerintah Desa terhadap BUMDes sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Desa.
4. Kuranga maksimalnya pengawasan yang dilakukan oleh Badan Permusyawaratan Desa terkait evaluasi kinerja pemerintahan desa dalam membina pengelolaan BUMDes yang harusnya dilakukan minimal satu bulan sekali tetapi pada kenyataanya jarang diadakan peretmuan-pertemuan bahkan tergantung situasi saja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melaksanakan kegiatan penelitian lebih lanjut mengenai "Sinergitas Kelembagaan Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Rawa Kecamatan Lumbung Kabupaten Ciamis".

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan tujuan dapat memberikan rincian yang lebih kompleks tentang fenomena yang

terjadi melalui kata-kata dan tindakan. Adapun fokus kajian dalam penelitian ini yaitu menurut Najiyati dan Rahmat (Simanungkalit dkk, 2020:10) Sinergitas dapat terbangun melalui dua cara :

1. Komunikasi
2. Koordinasi

Sumber data pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer yaitu wawancara peneliti dengan informan sebanyak 6 (enam) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Kepala Desa Rawa, 1 (satu) orang Sekretaris Desa Rawa, 1 (satu) orang Ketua BPD Desa Rawa, 1 (satu) orang Sekretaris BPD Desa Rawa, 1 (satu) orang Ketua BUMDes Desa Rawa, dan 1 (satu) orang Sekretaris BUMDes Desa Rawa.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari diperoleh dari arsip desa, dokumentasi, jurnal, serta buku-buku terkait dengan penelitian,

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sinergitas menurut Najiyati dan Rahmat (Simanungkalit, 2020:10) menjelaskan bahwa sinergi berperan sebagai kombinasi atau paduan unsur atau bagian yang dapat menghasilkan keluaran lebih baik dan lebih besar. Sinergitas dapat terbangun melalui dua cara yaitu :

1. Komunikasi

2. Koordinasi

Untuk penjelasan lebih lanjut, diuraikan sebagai berikut :

### **1. Komunikasi**

#### **a. Adanya kepehaman atas pesan yang disampaikan dalam proses komunikasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kepehaman atas pesan yang disampaikan dalam proses komunikasi antar kelembagaan masih belum optimal. Walaupun komunikasi sering dilakukan namun feedbacknya terkadang belum sesuai harapan. Seperti dalam suatu rapat terlihat sebagian anggota BUMDes cenderung diam tidak memberikan respon atau tanggapan atas penyampaian informasi yang dilakukan Pemerintah Desa. Masih rendahnya kemampuan komunikasi diantara para pihak menyebabkan belum terciptanya kepehaman atas pesan yang disampaikan dalam proses komunikasi.

Adapun hambatan yang terjadi dalam mencapai kepehaman atas pesan yang disampaikan yaitu kemampuan komunikasi diantara para pihak masih lemah seperti penjelasan yang kurang detail, penggunaan bahasa yang kurang tepat, penggunaan kosakata yang tidak familiar sehingga bagi penerima pesan belum dapat memahami dengan benar atas pesan/informasi yang disampaikan, yang mengakibatkan masih belum tercapainya kesamaan persepsi dalam proses komunikasi antar kelembagaan.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut diantaranya dengan memaksimalkan

komunikasi yang dibangun, melalui pertemuan-pertemuan yang terjadwal baik formal maupun informal memperhatikan bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi sehingga pemaparan atas setiap pesan/informasi mengenai program-program yang sudah direncanakan dapat dipahami dengan baik.

Sebagaimana dijelaskan oleh Tubbs dan Moss (Kaja, 2021:186-187) bahwa : “Komunikasi yang efektif terjadi ketika kedua belah pihak saling memahami pesan yang disampaikan. Arti pokok pemahaman adalah penerimaan yang cermat atas kandungan rangsangan seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Dalam hal ini, komunikator dikatakan efektif apabila penerima pesan memperoleh pemahaman yang cermat atas pesan yang disampaikannya”.

Dari pandangan tersebut, kepehaman atas pesan/informasi yang disampaikan dalam proses komunikasi antara Pemerintah Desa, BPD dan BUMDes terkait program-program yang telah direncanakan belum sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Tubbs dan Moss (Kaja, 2021:186-187). Perlu diketahui ketika kepehaman yang cermat atas setiap pesan/informasi yang disampaikan sudah tercapai, maka feedback berupa tindakan yang dihasilkan pun akan sesuai dengan harapan. Sehingga sinergitas antar kelembagaan Desa dapat tercapai salah satunya melalui komunikasi yang efektif.

#### **b. Adanya proses penyampaian informasi yang berlangsung menyenangkan antara komunikator dan komunikan dalam komunikasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa penyampaian pesan/informasi berlangsung menyenangkan dalam proses komunikasi antara Pemerintah Desa dan *steakholder*. Hal itu dilihat dari ketika mereka melakukan interaksi dalam forum informal, mereka lebih senang jika komunikasi berjalan santai seperti kumpul-kumpul bareng untuk sekedar ngobrol bertukar pikiran serta mengeluarkan keluh kesahnya diselingi dengan canda tawa dan bersenda gurau dengan menggunakan bahasa sehari-hari yang sederhana sehingga pesan/informasi yang disampaikan dapat mudah diterima dan dipahami, Selain itu ketika dalam forum formal seperti musyawarah, terlihat saat mereka menyimak dengan baik apa yang disampaikan oleh orang yang menyampaikan informasi. Komunikasi yang berlangsung menyenangkan dan efektif terjadi ketika kedua belah pihak merasa dihargai, didengarkan dengan baik, dan saling memperhatikan satu sama lain

Sejalan dengan uraian diatas, menurut Miguel Sabido (Kaja, 2021:191) mengungkapkan bahwa “Proses penyampaian “Proses penyampaian pesan yang berlangsung menyenangkan melibatkan beberapa hal yang dapat membuat audiens

merasa nyaman dan terbuka untuk menerima pesan tersebut. Audiens cenderung lebih terbuka dalam menerima pesan jika disampaikan melalui suasana yang santai sehingga meningkatkan kualitas hubungannya”.

Berdasarkan uraian tersebut, dengan adanya proses penyampaian pesan/informasi secara menyenangkan dalam berkomunikasi antar kelembagaan maka setiap pesan yang dimaksud dapat dipahami dengan mudah, dan terbentuk hubungan yang lebih erat diantara pihak-pihak yang terlibat.

### **c. Adanya kemampuan mempengaruhi sikap komunikasi sesuai yang diharapkan komunikator dalam komunikasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kemampuan mempengaruhi sikap komunikasi sesuai yang diharapkan sudah optimal. Dalam hal ini Pemerintah Desa sebagai komunikator sudah memiliki kemampuan mempengaruhi sikap sesuai yang diharapkan. Sehingga ada perubahan sikap yang terjadi pada BUMDes melalui intruksi-intruksi yang diberikan baik dari Pemerintah Desa maupun BPD. Dimana BUMDes selalu mengikuti setiap arahan yang diberikan, selalu berkonsultasi secara personal kepada Pemerintah Desa. Selain itu pada awalnya BUMDes merasa segan/takut kepada BPD karena memiliki jabatan sebagai pengawas, tetapi seiring berjalannya waktu karena sering adanya pertemuan-pertemuan

yang akhirnya tidak ada lagi kesenjangan yang terjadi diantara mereka.

Sejalan dengan itu, menurut Griffin (Kaja, 2021:199) menjelaskan bahwa : “Komunikasi dapat memengaruhi dan mengubah sikap seseorang terhadap suatu hal. Dalam berbagai situasi, kemampuan komunikator dalam mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang memahami ucapannya merupakan bagian dari proses komunikasi efektif”.

Dengan demikian, kemampuan komunikator (Kepala Desa) dalam mempengaruhi sikap komunikasi (BUMDes) sangat penting agar tercipta kesesuaian dengan apa yang diharapkan. Melalui pendekatan-pendekatan serta arahan-arahan yang tertuju untuk mewujudkan apa yang telah dicita-citakan.

### **d. Adanya kemampuan memperbaiki hubungan melalui komunikasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa Kepala Desa memiliki kemampuan memperbaiki hubungan antara kelembagaan Desa. Hal itu berdasarkan pada hubungan antar kelembagaan yang terjalin baik membuktikan bahwa Kepala Desa memiliki kemampuan memperbaiki hubungan melalui komunikasi yang dibangun. Hal itu dilihat dari sikap yang ditunjukkan oleh Kepala Desa dimana selalu bersikap menghargai, selalu terbuka terhadap setiap saran/masukan, menjaga sikap dan

attitude sebagaimana seorang pemimpin, menjaga intensitas koordinasi dan konsolidasi antara lembaga dalam merumuskan serta melakukan kegiatan-kegiatan bersama diantara kelembagaan tersebut. Melalui diadakannya pertemuan, atau musyawarah, serta sharing-sharing yang dihadiri setiap kelembagaan menandakan adanya hubungan yang erat.

Sejalan dengan uraian diatas, menurut John Gottman (Kaja, 2021:154) mengemukakan bahwa “Kesuksesan sebuah hubungan ditentukan oleh kemampuan kedua belah pihak dalam menjalin kontak emosional secara positif. Pentingnya kemampuan komunikator dalam mengatasi konflik dengan cara-cara yang sehat seperti saling memberi dukungan, mendengarkan dengan aktif serta mencari solusi bersama-sama.”

Oleh karena itu, kemampuan mempebaiki hubungan yang dimiliki komunikator (Kepala Desa) melalui komunikasi sudah sejalan dengan teori yang disebutkan diatas. Perlu adanya pemahaman untuk menerima kelemahan satu sama lain, adanya rasa saling percaya dan keterbukaan/transparansi antar *steakholder* sehingga dapat mewujudkan kebersamaan dalam menggapai sinergitas.

**e. Adanya hasil yang sesuai yang diinginkan komunikator dalam bentuk tindakan dari komunikan**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa sudah berjalan

namun belum dapat dikatakan optimal. Sudah ada tindakan yang dilakukan oleh BUMDes dalam mengikuti intruksi yang diberikan oleh Pemerintah Desa terkait perbaikan-perbaikan program atau keiatan BUMDes dalam meningkatkan kinerja organisasi masih banyak yang masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh Pemerintah Desa. Dikarenakan pengurus BUMDes yang masih baru, tindakan dilakukan hanya seadanya, tidak ada inisiatif yang dilakukan. Walaupun demikian ketika terdapat kesulitan pihak pemerintah Desa selalu memberikan solusi baik berupa arahan atau pembinaan terhadap BUMDes.

Adapun hambatan yang dihadapi diantaranya kinerja pegawai BUMDes yang belum maksimal, rendahnya inisiatif dari pengelola BUMDes sendiri dalam mengembangkan usahanya, serta kurangnya kepeahaman atas intruksi/arahan yang diberikan oleh Pemerintah Desa terkait pengelolaan BUMDes.

Upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan tersebut yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap setiap intruksti yang diberikan, serta melakukan pembinaan dalam peningkatan kapasitas pengurus BUMDes. Adapun kinerja pengurus BUMDes masih belum maksimal dikarenakan baru mengalami pergantian kepengurusan, oleh karena itu Pemerintah Desa selalu berupaya memberikan masukan-masukan yang dalam pengelolaan BUMDes.

Sebagaimana dikatakan oleh Tubbs dan Moss (Kaja, 2021:187) bahwa : “Mendorong orang lain untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan yang kita inginkan, merupakan hasil yang paling penting dalam komunikasi”

Berdasarkan pandangan tersebut dapat diketahui bahwa belum maksimalnya hasil yang diinginkan komunikator (Kepala Desa) berupa tindakan dari BUMDes atas setiap arahan/intruksi yang diberikan. Dalam proses komunikasi adanya feedback berupa tindakan sangatlah penting dalam karena dapat membantu menjalin hubungan yang baik serta meningkatkan efektivitas penyampaian pesan antara dua belah pihak. tindakan yang sesuai dengan apa yang diinstruksikan sangatlah penting dalam proses komunikasi karena dapat memastikan bahwa pesan kita sudah dipahami dan dijalankan oleh orang yang menerimanya. Tindakan ini juga mencerminkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan seseorang dalam menjalankan tugas atau instruksi. serta menunjukkan keseriusan dalam mencapai tujuan komunikasi.

## **2. Koordinasi**

### **a. Adanya hubungan langsung antar kelembagaan dalam menyatukan pandangan, ide-ide, tujuan dan cita-cita bersama**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa hubungan langsung antar kelembagaan dalam menyatakan pandangan, ide-ide serta cita-cita bersama masih belum optimal. untuk

hubungan langsung itu masih jarang dilakukan. Belum adanya jadwal rapat rutin untuk membahas perkembangan program yang dijalankan serta progress pengelolaan BUMDes sudah sejauh mana. Biasanya terjadi ketika pelaporan semesteran saja yaitu per 6 bulan sekali yaitu pada bulan juni dan desember. Diluar dari itu, koordinasi tetap berjalan kondisional saja.

Adapun hambatan yang dihadapi adalah belum adanya jawal rapat rutin antara Pemdes, BPD dan BUMDes, Hal itu disebabkan karena keterbatasan waktu dan sumber daya manusia dari pihak kelembagaan untuk menggelar rapat secara rutin.

Upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan tersebut yaitu dengan membuka kesempatan seluas-luasnya kepada para *stakeholder* untuk datang langsung ke Desa jika terdapat masalah, atau memberikan pandangan, serta ide-ide. Selain itu penggunaan teknologi informasi seperti grup *WhatsApp* atau media sosial untuk memudahkan koordinasi antara unsur kelembagaan dan masyarakat serta memberikan informasi tentang program-program kegiatan.

Sebagaimana dikatakan Tripathi dan Reddy (Kaja, 2021:128) yang mengemukakan bahwa : “Koordinasi dapat lebih mudah dicapai melalui hubungan pribadi langsung diantara orang-orang yang bertanggung jawab. Oleh karena itu hubungan pribadi langsung dalam mengemukakan ide-ide, cita-cita, dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dibicarakan dan



salah paham dapat dijelaskan jauh lebih baik”

Berdasarkan pandangan tersebut, hubungan langsung dalam pelaksanaan koordinasi antar kelembagaan dalam menyatakan pandangan, ide, serta tujuan bersama masih belum optimal. Hal tersebut ditandai dengan masih jaranginya rapat yang dilakukan. Padahal proses koordinasi akan lebih mudah dilakukan jika semua unsur kelembagaan yang terlibat bertemu secara langsung, selain itu komunikasi menjadi lebih efektif karena setiap kelembagaan dapat saling berinteraksi dan menyampaikan pandangan atau pendapat mereka dengan lebih jelas dan terbuka. Rapat koordinasi juga menjadi forum untuk mendiskusikan masalah-masalah yang ada secara langsung sehingga memudahkan dalam mencari solusi bersama.

Perlu diketahui bahwa dalam rapat atau musyawarah desa, kehadiran semua unsur kelembagaan ini sangat penting karena dapat menyampaikan aspirasi dan pandangan mereka dalam membantu mewujudkan kesatuan antar kelembagaan.

#### **b. Adanya kesempatan awal mengenai perumusan bersama antar kelembagaan terkait rencana yang disiapkan**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada indikator adanya kesempatan awal mengenai perumusan bersama terkait rencana yang disiapkan ditemukan bahwa sudah optimal. Kesempatan awal sudah dilaksanakan Hal itu

dibuktikan dengan diadakannya rapat-rapat antar kelembagaan yang diikuti oleh semua kelembagaan, biasanya terjadi ketika ada rapat khusus dari mulai pembahasan terkait perencanaan sampai dengan pengambilan keputusan, untuk selanjutnya dibagi tugas dalam eksekusi tupoksi masing-masing lembaga

Sejalan dengan uraian diatas, menurut Lindblom (Kaja, 2021:131) menyebutkan bahwa : “Keputusan-keputusan pada tahap awal perencanaan akan memiliki dampak yang lebih kuat daripada keputusan-keputusan pada tahap akhir. Oleh karena itu, memberikan kesempatan kepada pihak yang terlibat untuk berpartisipasi pada tahap awal dapat meningkatkan partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan kedepannya”.

Berdasarkan pandangan tersebut kesempatan bagi para kelembagaan untuk memberikan masukan dan partisipasi pada tahap awal perumusan rencana pembangunan sangatlah penting karena dapat Meningkatkan kualitas program-program pembangunan karena melibatkan pandangan dan aspirasi secara langsung, Memperkuat komitmen dan partisipasinya terhadap program-program tersebut karena mereka merasa turut berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Serta menghindari adanya konflik antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan dikarenakan semua pihak sudah saling memahami apa saja

program yg menjadi prioritas. Dengan demikian, memberikan kesempatan kepada para kelembagaan untuk berpartisipasi pada tahap awal perencanaan merupakan langkah strategis dalam membangun koordinasi yang efektif.

### **c. Adanya kontinuitas pada proses koordinasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa bahwa adanya kontinuitas pada proses koordinasi sudah berjalan namun belum optimal. Dari pihak Pemerintah Desa terkesan kurang memperdulikan BUMDes. Dilihat dari jarangnja terjun kelapangan, lalu belum adanya pertemuan yang terjadwal dengan tetap bahkan kondisional saja ketika terdapat hambatan, namun tetap jika terdapat hambatan/kesulitan dari pihak BUMDes selalu memberitahukan kepada pemerintah Desa agar pemerintah Desa bisa memberikan solusi akan masalah tersebut.

Hambatan yang dihadapi yaitu kurangnya komitmen dari pihak-pihakd. terkait akan pentingnya keberlanjutan koordinasi yang dibangun, selain itu keterbatasan sumber daya seperti waktu dan tenaga sehingga kontinuitas atas proses koordinasi masih belum tercapai.

Upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan tersbut yaitu dengan menggunakan media alternatif dalam berkoordinasi, sehingga keberlanjutan dari koordinasi dimulai sejak perencanaan dampai dengan evauasi tetap tetap terjaga,

Sejalan dengan itu, menurut Selznick (Moekijat, 1994:68) mengemukakan bahwa : “institusi atau organisasi memiliki peranan penting dalam menentukan arah kebijakan serta pengambilan keputusan, sehingga kontinuitas pada proses koordinasi merupakan faktor kunci untuk memastikan institusi/institusi tersebut dapat berfungsi secara efektif dan sesuai dengan misinya”.

Berdasarkan pandangan tersebut, adanya kontinuitas pada proses koordinasi diantara kelembagaan Desa belum sesuai dengan apa yang disampaikan Selznick (Moekijat, 1994:68). Kontinuitas koordinasi sangatlah penting dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Diharapkan kerja sama dan koordinasi yang terus menerus antar unsur kelembagaan di Desa agar memungkinkan terciptanya kerja sama yang efektif dan berkelanjutan di antara semua pihak yang terlibat sehingga sinergi dapat terwujud.

### **Adanya penyesuaian pola koordinasi yang dinamis**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa penyesuaian terhadap penyesuaian pola koordinasi yang dinamis sudah optimal. Penggunaan pola koordinasi disesuaikan sesuai dengan keadaan, namun tetap berpedoman pada pola koordinasi hierarki. Untuk koordinasi hierarki dalam pengelolaan BUMDes selalu sesuai arahan/intruksi dari Pemerintah Desa dalam hal ini adalah Kepala Desa sebagai pemegang

kekuasaan tertinggi dalam struktur organisasi BUMDes yaitu sebagai Komisaris. Selain itu ketika terjadi hambatan/masalah dalam pengelolaan maupun pengembangan usaha BUMDes, selalu dimusyawarahkan dengan pihak Pemerintah Desa dalam rapat untuk dicari solusinya. Namun untuk beberapa situasi, pola koordinasi yang digunakan bisa berubah, seperti dalam lingkup internal BUMDes dimana untuk keputusan-keputusan yang menyangkut pengelolaan unit usaha bumdes di bawah pimpinan ketua BUMDesnya yang berkoordinasi dengan para manajer unit usaha.

Sejalan dengan itu, menurut Tripathi (Kaja, 2021-131) menyebutkan bahwa : “Pola koordinasi dinamis adalah pola koordinasi yang mengacu pada kemampuan suatu tim atau organisasi untuk dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya. pola koordinasi dinamis sangat penting dalam situasi-situasi yang tidak pasti atau tidak stabil”.

Sehingga, berdasarkan pandangan tersebut, pola koordinasi yang dibangun antara Pemerintah Desa, BUMDes dan BPD sudah sesuai dengan teori. Dimana dengan menerapkan pola koordinasi dinamis tersebut, koordinasi dapat berjalan dengan baik. Sehingga pola koordinasi sangat penting untuk melakukan penyesuaian terhadap kondisi ataupun situasi yang ada agar proses kerja bisa berjalan lancar dan mendapatkan hasil yang optimal.

#### **e. Adanya tujuan yang jelas dalam berkoordinasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa semua kelembagaan sepakat mempunyai tujuan yang sama yaitu peningkatan Pendapatan Asli melalui sinergitas diantara Pemerintah Desa, BPD dan BUMDes. Semua kelembagaan sadar dan tahu bahwa peningkatan PADes sangat penting mengingat sesuai data yang ada, PADes di Desa Rawa masih minim. Sehingga tujuan dibentuknya BUMDes di Desa Rawa ini sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Mereka berkomitmen bahwa dengan meningkatnya Pendapatan Asli Desa maka kemajuan Desa dapat tercapai melalui adanya kerjasama dari setiap elemen yang ada di Desa.

Sejalan dengan itu, menurut Edwin A. Locke (Moekijat, 1994:66) menyatakan bahwa : “Adanya tujuan yang spesifik dapat meningkatkan motivasi kerja individu. Semakin sulit sebuah tugas atau target, maka semakin tinggi pula motivasi individu untuk mencapainya”.

Maka berdasarkan penjelasan tersebut, tujuan yang jelas dalam proses koordnasi yang berjalan sudah sesuai dengan teori. Dimana koordinasi yang berjalan antara Pemerintah Desa, BUMDes dan BPD agar mencapai tujuan yang direncanakan yaitu tercapainya kesinergitasan antar kelembagaan tersebut dalam meningkatkan PADes.

#### **f. Adanya organisasi yang sederhana sehingga memudahkan**

### **proses koordinasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa adanya organisasi yang sederhana sudah berjalan optimal. dalam menjalankan koordinasi antara Pemerintah Desa, BPD dan BUMDes sudah sesuai dengan yang tertera pada struktur organisasi pengelola BUMDes. Dimana disebutkan bahwa Kepala Desa memegang jabatan tertinggi yaitu sebagai komisaris, BPD berperan sebagai pengawas dan BUMDes berperan sebagai eksekutor jalannya koordinasi tersebut. Hal tersebut juga sudah tercantum dalam Perdes Nomor 05 Tahun 2016 Tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa sehingga baik Pemerintah Desa, BPD dan BUMDes lebih mudah untuk mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Sejalan dengan itu, menurut Dann Sugandha (Moekijat, 1994:41) menjelaskan bahwa : “Dalam membangun koordinasi yang baik, struktur organisasi yang sederhana dapat membantu dalam menciptakan sebuah sistem hierarki dan tugas-tugas yang jelas”.

Dengan demikian, adanya struktur organisasi yang sederhana dapat memudahkan proses koordinasi yang dijalankan sehingga para kelembagaan dapat menjalankan tupoksinya dengan mudah.

### **g. Adanya perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa sudah berjalan namun belum optimal. Untuk wewenang dan tanggung jawab itu sudah jelas namun belum sepenuhnya optimal dalam pelaksanaannya. Kinerja Kepala Desa dapat dikatakan sebagai komisaris masih belum maksimal. Hal itu dirasakan oleh pengurus BUMDes yang mengeluh kurang diperhatikan karena respon dari setiap usulan yang disampaikan bahkan terkesan menunda-nunda. Untuk peran BPD masih kurang maksimal pengawasan yang diberikan, misalnya terkait evaluasi kinerja pemerintahan desa dalam membina pengelolaan BUMDes yang harusnya dilakukan minimal satu bulan sekali tetapi pada kenyataannya jarang diadakan peretmuan-pertemuan bahkan tergantung situasi saja. Sedangkan BUMDes dalam mengelola unit usahanya masih terbilang belum maksimal, hal ini ditandai dengan lambatnya pergerakan serta kinerja yang dihasilkan seperti belum bisa melakukan kerjasama dengan pihak ke 3 sebagai upaya pengembangan usaha yang dijalankannya, serta pelaporan keuangan BUMDes yang belum maksimal. Untuk itu pembinaan terhadap pengurus BUMDes sangat dibutuhkan.

Hambatan yang terjadi diantaranya masih kurangnya kesadaran dari para stakeholder dalam menjalankan setiap wewenang dan tanggung jawabnya. Seperti pada BUMDes masih belum sepenuhnya memahami terhadap wewenang dan

tanggung jawabnya. Hal itu dikarenakan baru mengalami pergantian kepengurusan BUMDes oleh sebab itu kepahaman mereka terhadap hak dan kewajiban serta akuntabilitas atas hasil kerja dari pelaksanaan tupoksi dan penggunaan wewenang yang diberikan belum dapat terlaksana dengan baik.

Sejalan dengan itu, menurut Tripathi dan Reddy (Kaja, 2021:129) menyebutkan bahwa :

“Wewenang dan tanggung jawab yang jelas merupakan faktor lain yang memudahkan koordinasi untuk masing-masing individu dan bagian. Wewenang yang jelas tidak harus mengurangi pertentangan diantara pegawai-pegawai yang berlainan tetapi juga membantu mereka dalam pelaksanaan pekerjaan dengan kesatuan tujuan”.

Berdasarkan uraian diatas, wewenang dan tanggung jawab sudah ada namun dalam menjalankan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan aturan diatas dapat dikatakan belum maksimal. Perlu diketahui bahwa ketika wewenang dan tanggung jawab tersebut dapat dijalankan sebagai mana mestinya maka akan timbul kerjasama yang baik diantara pihak yang terlibat, sehingga kesinergitasan antara mereka dapat terbentuk.

#### **h. Adanya komunikasi yang efektif dalam membangun koordinasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa sudah berjalan namun belum sepenuhnya optimal. Hal

tersebut dilihat dari feedback yang dihasilkan belum sesuai harapan dikarenakan kemampuan komunikasi Kepala Desa masih lemah seperti penggunaan bahasa yang kurang tepat serta dalam berbagai situasi ketika memberikan arahan/saran penjelasannya yang kurang mendalam hal itu menyebabkan pihak BUMDes belum bisa memahami secara benar apa yang disampaikan oleh Pemerintah Desa. Sehingga belum tercapainya kesamaan persepsi tentang apa yang harus dilakukan.

Hambatan yang terjadi diantaranya adanya mis komunikasi dikarenakan kesalahan interpretasi terhadap pesan/informasi yang diberikan. Hal itu karena kemampuan komunikasi antar pihak masih kurang.

Upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan tersebut dengan melakukan pertemuan untuk memberikan pemaparan yang lebi rinci. Pemerintah Desa membuka ruang untuk BUMDes maupun lembaga lain untuk datang langsung ke Desa jika terdapat kesulitan/hambatan yang terjadi selama menjalankan tugasnya.

Sejalan dengan hal itu, menurut Tripathi (Kaja, 2021:130) menyebutkan bahwa “Komunikasi yang efektif sangat penting dalam proses koordinasi karena memastikan bahwa semua anggota tim atau divisi memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan dan tugas mereka. Melalui saling tukar informasi secara terus menerus perbedaan individu dan bagian dapat diatasi dan perubahan-perubahan

kebijaksanaan, penyesuaian program-program untuk waktu yang akan datang dapat dibicarakan”.

Maka dari itu, komunikasi yang efektif dalam pelaksanaan koordinasi antara Pemerintah Desa, BUMDes dan BPD masih belum sesuai dengan teori. Dalam implementasinya masih banyak intruksi/arahan yang diberikan oleh Kepala Desa terhadap BUMDes namun untuk actionnya masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Itu terjadi karena pemahaman atas pesan yang disampaikan belum tercapai. Perlu diketahui bahwa dengan komunikasi yang efektif sangat penting dalam proses koordinasi yang dijalankan. Melalui komunikasi yang tepat, pihak yang terlibat dalam proses koordinasi dapat bekerja sama dengan baik, sehingga tujuan dapat dicapai secara efisien dan cepat.

#### **i. Adanya kepemimpinan dan supervisi yang efektif sehingga dapat menjamin koordinasi antar kelembagaan**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa Kepala Desa sebagai pemimpin/koordinator pada jalannya koordinasi antar kelembagaan sudah baik namun belum maksimal. Masih ada ego sektoral dari Pemerintah Desa. Seperti dalam beberapa situasi terlihat kurang peduli terhadap perkembangan BUMDes, Kepala Desa seakan menunda-nunda dalam memberikan persetujuan serta perizinan atas pengajuan yang dilakukan oleh BUMDes misalnya usulan terkait peningkatan fasilitas maupun terkait

pengembangan unit usaha. Padahal yang tahu kondisi dilapangnya seperti apa itu adalah BUMDes tetapi untuk persetujuan/keputusan tetap berada ditangan Kepala Desa. Selain itu juga kurangnya monitoring yang dilakukan terhadap BUMDes, sehingga untuk evaluasi kinerja hanya dilakukan perenam bulan sekali/persemester saja yang mengakibatkan lambatnya perkembangan dari BUMDes itu sendiri.

Adapun hambatan yang terjadi diantaranya masih adanya ego sektoral. Dimana Pemerintah Desa lebih fokus pada kepentingan sektornya sendiri dan kurang memperhatikan terhadap pengelolaan BUMDes secara keseluruhan.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu dengan melakukan banyak pendekatan antar kelembagaan Desa.

Sejalan dengan itu, menurut Tripathi dan Reddy (Kaja, 2021:131) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan yang efektif dapat menjamin koordinasi kegiatan orang-orang, baik pada tingkat perencanaan maupun pada tingkat pelaksanaan. Kepemimpinan yang efektif merupakan metode koordinasi yang paling baik dan tidak ada yang lain yang dapat menggantikannya”.

Maka berdasarkan uraian diatas, peran dari seorang Kepala Desa sebagai pemimpin dari jalannya koordinasi yang dibangun masih belum sesuai dengan teori. Sejatinya koordinasi dapat berjalan efektif karena

didasari dengan rasa kepercayaan yang timbul terhadap pemimpinnya. Para pihak yang berada dibawah koordinasinya akan merasa didengar, dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal yang akan berimbas pada meningkatnya produktivitas kerja serta kinerja secara keseluruhan. Baik BUMDes maupun lembaga yang terlibat dalam upaya Peningkatan PADes dapat menyatu dalam satu kesatuan koordinasi dan kesinergitasan diantara mereka dapat tercapai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang mengacu pada dua dimensi terbangunnya sinergitas yaitu komunikasi dan koordinasi, dapat disimpulkan bahwa sinergitas antar kelembagaan desa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Rawa Kecamatan Lumbung Kabupaten Ciamis masih belum optimal. Hal itu dapat dibuktikan dari 14 indikator yang dijadikan alat ukur penelitian masih terdapat 7 indikator yang belum optimal.

Beberapa faktor penghambat dalam membangun dan menjalin sinergitas antara pihak Pemerintah Desa, BPD dan BUMDes di Desa Rawa dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa diantaranya berkaitan dengan kurangnya kemampuan komunikasi yang baik, masih adanya ego sektoral sehingga proses koordinasi yang belum berjalan optimal, belum maksimalnya kapasitas pengurus BUMDes yang

menyebabkan lambatnya pergerakan BUMDes dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya.

Upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan-hambatan yang terjadi dalam membangun Sinergitas Kelembagaan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Rawa Kecamatan Lumbung adalah Pemerintah Desa selalu berupaya menjaga hubungan baik antar kelembagaan. Kemudian dari pihak BUMDes selalu berupaya menjaga kepercayaan terhadap pengelolaan usaha yang dijalankan, karena untuk modal BUMDes pendanaannya berasal dari Desa dan akan dilaporkan kembali kepada pihak Desa sebagai bentuk pertanggung jawaban atas jalannya pengelolaan BUMDes, serta dengan memaksimalkan komunikasi yang terjalin diantara kelembagaan baik dengan Pemerintah Desa, BPD, BUMDes dan lembaga lain yang terlibat.

## DAFTAR PUSTAKA BUKU-BUKU

- Adisasmita, Rahardjo. (2006). *Pembangunan Pedesaan Dan Perkotaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Kaja. (2021). *Komunikasi Administrasi*. Klaten: Lakeisha
- Moekijat. (1994). *Koordinasi (Suatu Tinjauan Teoritis)*. Bandung: Mandar Maju.
- Simanungkalit, dkk. (2020). *Antologi Karya Perpajakan Sebuah Persembahan Mahasiswa Jurusan*

*Pajak*. Yogyakarta: Deepublish  
Publisher.

Desa pasal 71 ayat 1, Peraturan  
Desa Desa Rawa Kecamatan  
Lumbung Kabupaten Ciamis  
Nomor 05 Tahun 2016 Tentang  
Pendirian Badan Usaha Milik  
Desa

#### **JURNAL ILMIAH**

Anwar. (2008). *Sinergitas Antar  
Pemangku Kepentingan Dalam  
Perumusan Rencana  
Pembangunan Daerah (Studi  
Kasus di Kabupaten Lamongan  
Provinsi Jawa Timur*. Thesis:  
Universitas Hasanudin Makasar.

Sulasmi. (2017). Peran Variabel Prilaku  
Belajar Inovatif, Intensitas  
Kerjasama Kelompok,  
Kebersamaan Visi dan Rasa  
Saling Percaya Dalam  
Membentuk Kualitas Sinergi.  
*Jurnal Ekuitas*, Vol.13 Nomor  
219-237.

#### **UNDANG-UNDANG**

Undang-Undang Republik Indonesia  
Nomor 6 Tahun 2014 Tentang