
**INOVASI PENINGKATAN PENDAPATAN DESA
(KASUS DESA KARANG PUCUNG, TAMBAK, BANYUMAS)****Shadu Satwika Wijaya^{1*}, Hendi Purnawan²**¹Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia²Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, IndonesiaEmail: ¹shadu.satwika@unsoed.ac.id, ²hendipurnawan03@gmail.com***Penulis Korespondensi**

ABSTRAK

Otonomi desa memberikan keleluasaan bagi desa dalam mengatur keuangannya, termasuk dalam pengelolaan pendapatan desa. Untuk itu, dalam pengelolaan keuangan negara, termasuk desa harus memenuhi prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Otonomi desa memberikan kebebasan kepada desa dalam merencanakan, mengelola, dan mengalokasikan pendapatan desanya. Namun, kebebasan ini juga membutuhkan tanggung jawab yang besar dalam menjalankan pengelolaan keuangannya dengan baik, sesuai dengan prinsip-prinsip *public finance*. Dalam upaya meningkatkan pendapatan desa, desa juga dapat mengembangkan inovasi-inovasi dalam bidang pengelolaan keuangan dan usaha, seperti pengembangan Badan Usaha Milik Desa atau pemberdayaan masyarakat desa untuk berwirausaha. Namun, pengelolaan keuangan desa masih menghadapi berbagai tantangan, seperti minimnya kompetensi SDM dan pengawasan yang tidak efektif. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi inovasi dalam meningkatkan pendapatan asli desa melalui Badan Usaha Milik Desa. Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui *Focus Group Discussion* (FGD) kepada *stakeholders*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dalam meningkatkan pendapatan desa melalui Badan Usaha Milik Desa dapat dilakukan melalui teknik pengumpulan pendapatan yang tepat, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penguatan kontrol internal, dan kepatuhan terhadap peraturan. Inovasi-inovasi tersebut perlu dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan memperkuat otonomi desa. Kesimpulan penelitian adalah terdapat inovasi sistem yang tepat untuk meningkatkan pendapatan desa Karang Pucung.

Kata Kunci: *inovasi, pemerintahan desa, kebijakan publik, keuangan negara, pendapatan desa*

**INNOVATION TO INCREASING VILLAGE FINANCIAL REVENUE
(CASE OF KARANGPUCUNG VILLAGE, TAMBAK, BANYUMAS)****ABSTRACT**

Village autonomy gives flexibility to villages in managing their finances, including managing village income. For this reason, the management of state finances, including villages, must comply with the principles of efficiency, effectiveness and accountability. Village autonomy gives freedom to villages in planning, managing and allocating village income. However, this freedom also requires great responsibility in carrying out its financial management properly, in accordance with the principles of public finance. In an effort to increase village income, villages can also develop innovations in the field of financial and business management, such as developing village-owned enterprises or empowering village communities to become entrepreneurs. However, village financial management still faces various challenges, such as the lack of human resource competence and ineffective supervision. The aim of the research is to identify innovations in increasing the village's original income through Village

Owned Enterprises. The research method used in this article is descriptive qualitative with data collection through Focus Group Discussion (FGD) with stakeholders. The results of the study show that innovation in increasing village income through Village Owned Enterprises can be carried out through proper income collection techniques, increasing human resource competencies, strengthening internal controls, and compliance with regulations. These innovations need to be carried out continuously to improve the welfare of village communities and strengthen village autonomy. The conclusion of the study is that there is an appropriate system innovation to increase the income of Karang Pucung Village.

Keywords: *innovation, village government, public policy, public finance, village revenue*

PENDAHULUAN

Desa di Indonesia memiliki letak geografis dan potensi sumber daya yang beragam. Hal ini yang membuat konsep pembangunan desa menjadi penting, mengingat banyaknya potensi desa yang ada di Indonesia. Kekayaan sumber daya desa ini sangat disayangkan ketika tidak dimanfaatkan dengan baik dan hanya akan menghambat pertumbuhan perekonomian negara. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk menanggulangi hal ini adalah dengan mewujudkan kewirausahaan desa dimana sumber daya dan fasilitas yang disediakan secara spontan oleh komunitas masyarakat desa untuk merubah kondisi sosial pedesaan (Ansari, 2013). Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa yaitu dengan menyelenggarakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dalam hal ini Badan Usaha Milik Desa sebagai institusi komersial dengan memperhatikan efisiensi serta efektivitas dalam kegiatan sektor keuangan (Rahadjo dan Ludigdo, 2006; Ramadan, Ribawanto dan Suwondo, 2013). Oleh sebab itu, BUMDes menjadi institusi ekonomi masyarakat desa yang lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat. Bukan hanya itu saja, BUMDes juga dapat meningkatkan nilai jual dengan produk-produk unggulannya baik dalam skala nasional maupun internasional.

BUMDes diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Pelaksanaan program BUMDes menjadi program prioritas bagi seluruh desa di Indonesia. Program BUMDes diharapkan dapat menjadi wadah bertumbuhnya ekonomi pedesaan. Sesuai dengan data Menteri Desa PDTT tentang Pertumbuhan jumlah BUMDes di Indonesia selama kurun waktu 6 tahun dari tahun 2014 sampai 2019 mengalami peningkatan yang signifikan. Mulai dari tahun 2014 BUMDes berjumlah 1.022 BUMDes, dan pada tahun 2019 jumlah BUMDes di Indonesia mengalami peningkatan mencapai 50.199 BUMDes. Berikut adalah data pertumbuhan BUMDes di Indonesia. Seperti halnya di Kabupaten Banyumas yang terdiri dari 27 kecamatan dan 301 desa dan 30 kelurahan yang dilansir oleh BPS Kabupaten Banyumas. Hanya terdapat beberapa BUMDes saja yang masuk dalam kategori berkembang.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinsospermades Kabupaten Banyumas, klasifikasi BUMDes di Kabupaten Banyumas meliputi: BUMDes Dasar 152; BUMDes Tumbuh 90; BUMDes Berkembang 7; dan BUMDes Maju 0. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa di sekian banyak desa yang ada di Kabupaten Banyumas hanya terdapat tujuh

BUMDes yang masuk dalam klasifikasi berkembang dari 249 BUMDes yang ada di Kabupaten Banyumas. Maka dapat diartikan bahwa belum ada konsistensi desa dalam mengembangkan program BUMDes tersebut. Berikut adalah daftar klasifikasi BUMDes yang berkembang di Kabupaten Banyumas Tahun 2019 yaitu Desa Grujugan, BUMDes Mekar Tani, Desa Karang Pucung, BUMDes Makmur Adil Sejahtera, Desa Wlahar Wetan, BUMDes Karya Kusuma Mandiri, Desa Pancasan, BUMDes Pancasan Makmur, Desa Samudra, BUMDes Kulon Arto Doyo, Desa Sokaraja, BUMDes Kuon Berkah Soka Mandiri, dan Desa Susukan, BUMDes Mitra Usaha Makmur.

Dari ketujuh BUMDes tersebut, diketahui bahwa BUMDes Makmur Adil Sejahtera telah mampu memberikan kontribusi terbesar bagi Pendapatan Asli Desa (PADes), yang dapat ditunjukkan melalui data pada Tabel 1.

Tabel 1: Kontribusi Hasil Usaha Desa yang dikelola BUMDEs ke PADes

Tahun Anggaran	Jumlah
Tahun 2019	Rp. 25.000.000
Tahun 2020	Rp. 50.000.000
Tahun 2021	Rp. 50.000.000
Tahun 2022	Rp. 75.000.000

Sumber: *Dinsospermades, 2022.*

Berdasarkan latar belakang tersebut, muncul permasalahan apakah yang menyebabkan peningkatan Kontribusi Hasil Usaha Desa terhadap PADes?. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penyebab peningkatan Kontribusi Hasil Usaha Desa terhadap PADes di Desa Karangpucung Kecamatan Tambak Kabupaten Banyumas. Dalam sebuah organisasi publik, pendapatan organisasi menjadi salah satu unsur paling penting dalam berjalannya organisasi tersebut. Tanpa adanya pendapatan yang memadai pada organisasi publik, maka organisasi tersebut akan kesulitan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena tujuan organisasi publik salah satunya adalah untuk pelayanan masyarakat dan kesejahteraan masyarakat, namun ketika pendapatan organisasi tersebut mengalami hambatan maka juga akan berdampak pada masyarakat.

Gagalnya sebuah organisasi publik untuk bisa menjaga stabilitas dan meningkatkan pendapatan organisasi dapat berasal dari unsur-unsur yang ada didalamnya. Seperti yang dikemukakan oleh Cleland (2004) mengamati bahwa pendapatan gagal karena manajemen senior yang tidak memadai, perencanaan yang tidak efektif, desain organisasi yang tidak tepat, kurangnya wewenang dan tanggungjawab yang terdefinisi dengan baik dan didelegasikan, sistem pemantauan, evaluasi dan pengendalian yang tidak efisien, penyalahgunaan sumber daya pada pendapatan, kemungkinan yang tidak efektif perencanaan, partisipasi tim terbatas dalam pelaksanaan keputusan pendapatan, perkiraan biaya dan jadwal yang tidak realistis, kurangnya komitmen pelanggan terhadap pendapatan, pengawasan pelanggan terbatas dan sistem informasi manajemen yang

kurang memadai. Maka, dapat diketahui menurut Clelland bahwa untuk dapat menjaga kestabilan dan meningkatkan pendapatan organisasi publik khususnya, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhinya mulai dari manajerial sampai evaluasi pengelolaan organisasi tersebut. Clelland juga menyebutkan bahwa gagalnya sebuah organisasi dalam meningkatkan pendapatannya salah satunya adalah penyalahgunaan sumber daya yang dimiliki. Hal ini dapat diartikan bahwa ketika sebuah organisasi publik khususnya menyalahgunakan sebuah fungsi dari sumber daya atau aset yang dimilikinya tidak sesuai dengan fungsinya, maka dapat berpengaruh atau menghambat terhadap peningkatan pendapatan organisasi.

Dalam teori sistem dinyatakan bahwa organisasi pemerintah seperti halnya sistem terbuka lainnya yang perlu terlibat dalam berbagai mode pertukaran dengan lingkungan (Farazmand, 2010; Fleishman, 2009; Harms, 2018). Menurut teori sistem, pertimbangan hubungan antara organisasi dengan lingkungan dan apa yang terjadi di dalam organisasi merupakan titik penekanan yang penting. Teori sistem sangat memperhatikan struktur dan atribut konstan objek dan munculnya konsep interaksi organisasi (Corlett, 2003; Drabek & Cummings, 1982; Grothe-Hammer, 2020; Ho, 2018; Jung & Vakharia, 2019; O'Leary & Boland, 2020). Di sisi lain, dalam teori sumber daya menekankan bahwa setiap organisasi atau perusahaan terdiri dari perkumpulan sumber daya kompetitif inti dan unik. Sumber keunggulan kompetitif dalam sebuah organisasi adalah penciptaan dan eksploitasi kemampuan khusus yang sulit dibangun, dipelihara, dikodifikasi, disalin dan ditiru, serta tidak dapat dibeli begitu saja.

Dalam perspektif teori sumber daya, peningkatan pendapatan dari suatu organisasi atau perusahaan ditentukan melalui 4 faktor, antara lain: (1) *Revenue Collection Practices* (Praktik pengumpulan pendapatan yang digunakan); (2) *Competencies* (Kompetensi yang dimiliki oleh SDM); (3) *Internal Controls* (Kontrol internal yang digunakan oleh lembaga); (4) *Compliance Level* (Tingkat Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku) (Ataro et al., 2016). Keempat faktor ini saling mendukung dan mempengaruhi sehingga akan menghasilkan sebuah ketepatan target dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi atau badan usaha. Berdasarkan beberapa hal yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah yang menyebabkan peningkatan Kontribusi Hasil Usaha Desa terhadap PADes?. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penyebab peningkatan kontribusi hasil usaha desa terhadap PADes pada Desa Karangpucung Kecamatan Tambak Kabupaten Banyumas.

METODE

Penelitian ini berlokasi di Kabupaten Banyumas tepatnya di Desa Karangpucung Kecamatan Tambak Kabupaten Banyumas. Desain penelitian ini adalah kualitatif deskriptif (Cestari et al., 2018; Williamson et al., 2017). Dengan teknik analisis data menggunakan teknik naratif dalam penelitian sosial (Butler-Kisber, 2017; Kim, 2020; Yeager, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (Odimegwu, 2000) kepada (1) Unsur Pemerintah Kabupaten Banyumas c.q Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa; (2) Unsur Pemerintah Desa; (3) Unsur Pimpinan Badan Permusyawaratan Desa; (4) Unsur Pengelola BUMDes; dan (5) Unsur Tokoh Masyarakat Desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan pemerintah yang telah dibuat dengan tujuan untuk menciptakan kemandirian desa bukan lagi sekedar wacana belaka. Sebab Desa memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan dengan baik. Sehingga peran pemerintah sangat penting untuk dapat mengakomodir masyarakat supaya lebih pandai dalam melihat peluang yang ada di desa. Salah satu terobosan pemerintah untuk mendukung hal tersebut yakni dengan memberlakukan BUMDes yang dikeluarkan pada tahun 2015 sebagai tempat yang diharapkan dapat memicu pergerakan ekonomi desa. BUMDes telah tersebar di berbagai daerah di Kabupaten Banyumas salah satunya adalah BUMDes MAS Desa Karang Pucung Kecamatan Tambak. Menurut Sekretaris Desa Karang Pucung, BUMDes MAS sudah berdiri sejak tahun 2015 namun baru berjalan pada tahun 2018 hingga saat ini. Meskipun baru berjalan pada tahun 2018, BUMDes MAS Desa Karang Pucung tergolong BUMDes yang berkembang dalam meningkatkan pendapatan asli desa, hal ini dapat ditinjau dari beberapa hal.

Praktik Pengumpulan Pendapatan BUMDes

Faktor ini merupakan faktor yang tersistematis dan dapat dijadikan sebagai transparansi dalam pengumpulan pendapatan BUMDes yang kemudian akan dibagi hasil dengan Pemerintah Desa sesuai dengan nominal yang sebelumnya sudah ditentukan atau ditargetkan. Organisasi yang tersistematis akan lebih mudah dalam mengatur dan mengetahui keberhasilan organisasi. Corlett (2003) menyebutkan bahwa teori sistem terutama berkaitan dengan masalah struktur dan atribut konstan objek. Berdasarkan teori sistem maka organisasi akan berjalan secara struktural dan terorganisir dengan baik dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengumpulan pendapatan BUMDes dilakukan setiap satu tahun sekali yang dimulai dari uni-unit usaha BUMDes, kemudian setelah pendapatan terkumpul di BUMDes, pihak BUMDes memberikan pembagian pendapatan dengan pemerintah desa pada rapat tahunan yang dihadiri oleh semua pihak yang berwenang dan tokoh desa sekaligus melaporkan hasil kinerja BUMDes dalam tahun terakhir dengan komposisi 51% untuk Pemerintah Desa dan 49% untuk BUMDes. Praktik pengumpulan pendapatan yang dilakukan oleh BUMDes MAS ini turut menentukan peningkatan pendapatan asli desa karena proses pengumpulan yang dilakukan bersifat terbuka dan nyata terhadap pendapatan yang dikumpulkan. Berdasarkan

hal tersebut, dapat diperoleh informasi bahwa BUMDes MAS berjalan dengan baik dalam melakukan praktik pengumpulan pendapatan asli desa.

Proses pengumpulan pendapatan yang dilakukan oleh BUMDes MAS ini tersistem serta terorganisir dengan baik serta transparan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safitri dan Jumiati (2020) yang berjudul efektivitas badan usaha milik desa dalam meningkatkan pendapatan asli nagari di nagari Ketaping, Kabupaten Padang Pariaman yang menunjukkan BUMDes yang dijalankan dinilai gagal dan belum berjalan sesuai yang diinginkan. Keadaan tersebut dapat ditinjau dari segi sumber daya manusia yang masih rendah serta masih belum meratanya sosialisasi yang dilakukan oleh pemerintah desa mengenai badan usaha milik desa.

Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendukung yang mutlak dalam suatu organisasi. Selain itu sumber daya manusia juga menjadi faktor penentu berjalan atau tidaknya suatu organisasi (Elkin, 1990; Salleh et al., 2016; Tripathi & Agrawal, 2014; Zeuch, 2016). Dalam kasus ini, sumber daya manusia menjadi faktor yang mendukung keberhasilan BUMDes. Sebagai badan ekonomi Desa Karang pucung BUMDes MAS memiliki beberapa visi salah satunya yakni sebagai sumber pendapatan asli desa. Di mana visi tersebut akan tercapai apabila BUMDes memiliki sumber daya manusia yang unggul dan kompeten dalam menjalankan tugasnya melalui unit usahanya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh BUMDes dapat dikatakan cukup memiliki kompetensi dan kinerja yang baik sesuai dengan unit usaha atau bidangnya masing-masing. Seperti pada unit usaha pabrik mie sohun yang dikelola oleh EF selaku *manager* unit usaha pabrik mie sohun, EF menguasai sistem akuntansi dengan baik sehingga saat ini EF menangani pengeluaran dan pemasukan pabrik baik untuk produksi ataupun operasional pabrik. Di sisi lain, pada unit usaha pasar desa yang dikelola oleh PN juga menguasai sistem akuntansi, sehingga mempermudah dalam mencatat dan menghitung jumlah pemasukan, pengeluaran serta laba dan rugi dari unit usaha pasar desa tersebut. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten akan lebih mendukung proses pencapaian tujuan BUMDes dalam mencapai tujuannya.

Dengan memiliki sumber daya manusia yang baik dan berkompeten yang dimiliki oleh BUMDes MAS ini, diharapkan dapat memaksimalkan kinerjanya untuk mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan. Sesuai dengan teori faktor sumber daya manusia yang peneliti telaah, bahwa sumber keunggulan kompetitif adalah penciptaan dan eksploitasi kemampuan khusus yang sulit dibangun, ditiru dan dimodifikasi. Artinya adalah sebuah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang baik merupakan sebuah keunggulan tersendiri yang mampu menciptakan sesuatu dan sulit untuk dibangun atau ditiru oleh orang lain. Oleh karena itu, berdasarkan pembahasan ini peneliti menyimpulkan bahwa BUMDes MAS Desa Karang Pucung memiliki sumber daya manusia yang cukup baik dan berkompeten sesuai dengan bidangnya masing-masing mulai dari komisaris sampai pada

pengelola unit usaha BUMDes. Hal ini menunjukkan BUMDes MAS memiliki keunggulan dari segi sumber daya manusia yang kompetitif.

Kontrol Internal

Kontrol internal merupakan faktor pendukung dalam sebuah organisasi dari segi pengawasan dan juga manajerial internal organisasi (Ayagre & Aidoo-Buameh, 2017; Christensen, 2019; Lartey et al., 2020; Minculete & Chisega-Negrila, 2014; Reichborn-Kjennerud et al., 2018; Safina, 2018). Pada BUMDes, kontrol internal menjadi penting karena peran dan fungsinya yang menjamin keberlangsungan berjalannya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti kumpulkan bahwa, Badan usaha milik desa merupakan sebuah badan usaha yang bersifat administratif secara struktural. Karena BUMDes adalah bukan *business sector* melainkan menjadi *leading sector* yang menciptakan unit usaha yang menjadi pelaku bisnis/usaha. Sehingga secara struktural unit-unit usaha berada di bawah BUMDes. Selain itu, secara struktural BUMDes juga memiliki komisararis yang diisi oleh kepala desa dan juga pengawas yang terdiri dari ketua BPD beserta anggotanya. Secara struktural BUMDes MAS memiliki struktur yang baik karena sesuai dengan kebutuhan dalam manajerial BUMDes.

Dengan memiliki struktur yang lengkap, maka dapat dikatakan bahwa BUMDes MAS memiliki kontrol internal yang baik secara struktural. Seperti teori sistem yang peneliti gunakan bahwa teori sistem terutama berkaitan dengan hubungan struktur dan atribut konstan objek (Corlett, 2003). Faktor kontrol internal memiliki peran penting dalam menjalankan roda organisasi. Seperti yang peneliti temukan bahwa sistem pengawasan tidak menjadi mutlak bagi BPD meskipun dalam struktural hanya diisi oleh BPD, melainkan seluruh masyarakat desa untuk turut aktif apabila terjadi penyalahgunaan fungsi dan tugas yang telah diberikan serta hal lain yang tidak diinginkan. Bukan hanya dalam struktur BUMDes saja, peneliti juga menemukan sistem keuangan yang digunakan oleh salah satu unit usaha BUMDes yaitu unit usaha pabrik sohun. Untuk mempermudah proses pembayaran baik untuk kebutuhan barang pokok atau simpanan unit usaha memiliki empat rekening Bank (BRI) yang mempunyai fungsi masing-masing, diantaranya digunakan untuk pencatatan transaksi masuknya semua barang penjualan, digunakan untuk transaksi operasional yang dibutuhkan oleh pabrik untuk menunjang operasional pabrik, digunakan untuk menyisihkan laba dan deviden dari hasil penjualan, dan digunakan sebagai tabungan THR tahunan bagi seluruh karyawan yang ada di pabrik mie sohun tersebut.

Dari temuan di atas, maka dapat diketahui bahwa sistem keuangan pada unit usaha pabrik BUMDes juga dapat diawasi dengan baik, dimana terdapat beberapa pihak yang dapat melihat transaksi melalui kartu debit tersebut. Dengan hal ini maka dapat meminimalisir terjadinya pemborosan anggaran dan juga perilaku korupsi di unit usaha terkait. Oleh karena itu, berdasarkan pembahasan ini peneliti menyimpulkan bahwa faktor kontrol internal yang ada di BUMDes MAS berjalan dengan baik dan terstruktur dengan baik. Hal ini juga mendukung dalam pencapaian tujuan BUMDes. Karena dengan struktur

yang dimiliki oleh BUMDes hingga saat ini BUMDes MAS berjalan dengan baik dan jelas masing-masing tugasnya yang akan lebih memudahkan setiap bagian menjalankan fungsinya. Maka secara tidak langsung dengan berjalannya BUMDes yang terkontrol serta termanajemen dengan baik akan lebih sangat memungkinkan untuk dapat meraih tujuan serta target sasaran dari masing-masing unit usaha, sehingga akan lebih besar pula pendapatan yang akan masuk pada pendapatan asli desa. Selain itu sistem pengawasan BUMDes yang fleksibel juga memudahkan semua elemen masyarakat monitoring pelaksana tugas dari BUMDes.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurhasan dan Munawar (2020) yang berjudul efektivitas Peran Bumdes Terhadap Peningkatan Pendapatan Masyarakat di Desa Panjalu yang menunjukkan masih belum maksimal dalam melakukan manajerial pengembangan unit usaha BUMDes. Meskipun memberikan kontribusi terhadap kas desa, namun secara manajerial BUMDes tersebut belum bisa memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya sehingga masih kurang kontribusi masyarakat desa untuk mendukung program BUMDes.

Tingkat Kepatuhan Terhadap Peraturan

Kepatuhan terhadap peraturan sangat penting untuk mempromosikan nilai-nilai publik yang dilayani oleh peraturan. Namun banyak bisnis tetap tidak mematuhi beberapa peraturan yang berlaku bagi mereka yang tidak hanya menghadirkan kemungkinan bahaya bagi publik, tetapi juga membuka diri terhadap potensi risiko tanggung jawab yang signifikan (Coglianese & Nash, 2021; Larney et al., 2020; Madegwa et al., 2018; Vu, 2021). Seperti halnya dengan BUMDes yang didalamnya terdiri dari struktural organisasi dan beberapa anggota di dalamnya. Maka untuk dapat melihat efektivitas BUMDes peneliti menggunakan faktor tingkat kepatuhan dalam penelitian ini. Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan bahwa BUMDes MAS memiliki struktur yang kompleks mulai dari komisaris sampai unit-unit usaha BUMDes.

Di samping memiliki struktur yang kompleks namun sampai sekarang belum ditemukan konflik internal yang membuat BUMDes tersebut terhambat atau berhenti. Hal ini menunjukkan bahwa sejauh ini tingkat kepatuhan masing-masing bagian yang ada di struktur BUMDes berjalan dengan baik. Hanya saja peneliti menemukan terdapat banyak usulan-usulan dari unit usaha supaya terdapat pengembangan unit usaha terkait dengan kebutuhan masyarakat yang belum ada respon dari BUMDes atau dari Pemerintah Desa. Tingkat kepatuhan ini akan berdampak baik terhadap BUMDes dalam mencapai tujuannya. Karena dengan tingkat kepatuhan yang baik dan berjalan sesuai dengan tugasnya masing-masing maka BUMDes akan lebih mudah mencapai hasil maksimalnya. Oleh karena itu, berdasarkan pembahasan ini diperoleh informasi bahwa Badan Usaha Milik Desa MAS Desa Karang Pucung memiliki tingkat kepatuhan yang baik dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Hal ini dibuktikan dengan capaian-capaian BUMDes yang selalu mencapai hasil dengan maksimal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab meningkatnya kontribusi hasil usaha desa terhadap Pendapatan Asli Desa Karangpucung Kecamatan Tambak Kabupaten Banyumas, antara lain teknik pengumpulan pendapatan yang digunakan oleh BUMDes. Berdasarkan hasil pembahasan menunjukkan bahwa teknik pengumpulan pendapatan yang digunakan oleh BUMDes Desa Karang Pucung ini tersistem dengan baik, karena proses pengumpulan pendapatan bersumber dari unit usaha kemudian disetorkan ke BUMDes dengan waktu yang ditentukan, lalu BUMDes akan menyetorkan ke Pemerintah Desa sebagai bentuk bagi hasil dengan BUMDes pada rapat tahunan di Desa yang disaksikan oleh seluruh elemen masyarakat. Kompetensi yang dimiliki oleh SDM yang ada di dalamnya, berdasarkan hasil pembahasan menunjukkan bahwa tingkat kompetensi yang dimiliki oleh SDM BUMDes Desa Karang Pucung ini sudah cukup baik, hal ini dilihat dari masing-masing bagian yang ada di BUMDes diisi oleh orang-orang yang sesuai dengan kompetensinya seperti setiap unit usaha yang ada di BUMDes diisi oleh orang-orang yang memiliki jiwa wirausaha dan memiliki basic/dasar akuntansi. Sedangkan bagian BUMDes diisi oleh orang-orang yang sudah mahir dalam hal administrasi.

Kontrol Internal BUMDes Desa Karang Pucung. Berdasarkan hasil pembahasan menunjukkan bahwa sistem kontrol internal atau pengawasan pada BUMDes secara struktural diisi oleh BPD setempat, namun sesuai dengan hasil pembahasan bahwa sistem pengawasan BUMDes bukan hanya pada BPD namun seluruh masyarakat Desa Karang Pucung yang dapat secara langsung mengawasi dan melaporkan ketika terjadi ketidaksesuaian dalam praktik melaksanakan BUMDes hingga pada proses pembagian hasil dengan Pemerintah Desa Desa Karang Pucung. Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku pada BUMDes Desa Karang Pucung. Berdasarkan hasil pembahasan menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan BUMDes terhadap peraturan yang berlaku saat ini cukup baik. Karena masing-masing yang memiliki jabatan di BUMDes melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugasnya masing-masing. Selain itu, tingkat kepatuhan terhadap kode etik yang berlaku juga sudah baik karena berdasarkan hasil penelitian belum ditemui sebuah pelanggaran atau konflik yang terjadi pada BUMDes Desa Karang Pucung ini terkait dengan pelaksanaan tugas.

PERNYATAAN RESMI

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Pemerintah Kabupaten Banyumas, Pemerintah Desa Karangpucung Kecamatan Tambak Kabupaten Banyumas, Universitas Jenderal Soedirman, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto dan Tim Peneliti, serta *Reviewer* atas kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini.

REFERENSI

Ataro, P. O., Muturi, W., Robert, M., & Wandera, W. (2016). Factors Affecting Revenue Collection Efficiency in County Governments in Kenya: A Case Study of Trans-Nzoia

- County. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)*, 3(2).
- Ayagre, P., & Aidoo-Buameh, J. (2017). ETHICAL VALUES, INTEGRITY AND INTERNAL CONTROLS IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: A DEVELOPING COUNTRY PERSPECTIVE. *Management and Accounting Review (MAR)*, 16(2). <https://doi.org/10.24191/mar.v16i2.633>
- Butler-Kisber, L. (2017). Qualitative Inquiry: Thematic, Narrative and Arts-Informed Perspectives. In *Qualitative Inquiry: Thematic, Narrative and Arts-Informed Perspectives*. <https://doi.org/10.4135/9781526435408>
- Cestari, J. M. A. P., Loures, E. D. F. R., & Santos, E. A. P. (2018). A Method to Diagnose Public Administration Interoperability Capability Levels Based on Multi-Criteria Decision-Making. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/S0219622017500365>
- Christensen, T. (2019). Organization Theory and Public Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1439>
- Coglianesi, C., & Nash, J. (2021). Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? In *The Cambridge Handbook of Compliance*. <https://doi.org/10.1017/9781108759458.039>
- Corlett, J. (2003). Systems theory applied to organizations. *Not Referenced*, 2.
- Drabek, T. E., & Cummings, T. G. (1982). Systems Theory for Organization Development. *Contemporary Sociology*, 11(2). <https://doi.org/10.2307/2067061>
- Elkin, G. (1990). Competency-based human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 22(4), 20–25. <https://doi.org/10.1108/00197859010137009>
- Farazmand, A. (2010). Bureaucracy, Democracy, and Public Administration: Editor's Brief Introduction to the Symposium. *Public Organization Review*, 10(3), 205–207. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0139-y>
- Fleishman, J. L. (2009). FOUNDATIONS AND GOVERNMENT: SOCIAL INNOVATION , POLICY ADVOCACY AND COLLABORATION TO IMPROVE GOVERNMENT. *Association for Public Policy Analysis and Management*, 1–19.
- Grothe-Hammer, M. (2020). Membership and contributorship in organizations: An update of modern systems theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3). <https://doi.org/10.1002/sres.2683>
- Harms, S. (2018). Employee Engagement and Organizational Success. *Radiology Management*, 40(6), 21–24. <http://openurl.ebscohost.com/linksvc/linking.aspx?authtype=athens&genre=article&issn=0198-7097&volume=40&issue=6&spage=21>
- Ho, A. T. K. (2018). From Performance Budgeting to Performance Budget Management: Theory and Practice. *Public Administration Review*, 78(5), 748–758. <https://doi.org/10.1111/puar.12915>
- Jung, Y., & Vakharia, N. (2019). Open Systems Theory for Arts and Cultural Organizations:

- Linking Structure and Performance. *Journal of Arts Management Law and Society*, 49(4). <https://doi.org/10.1080/10632921.2019.1617813>
- Kim, J.-H. (2020). Understanding Narrative Inquiry: The Crafting and Analysis of Stories as Research. In *Understanding Narrative Inquiry: The Crafting and Analysis of Stories as Research*. <https://doi.org/10.4135/9781071802861>
- Lartey, P. Y., Kong, Y., Bah, F. B. M., Santosh, R. J., & Gumah, I. A. (2020). Determinants of Internal Control Compliance in Public Organizations; Using Preventive, Detective, Corrective and Directive Controls. *International Journal of Public Administration*, 43(8). <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645689>
- Madegwa, B. L., Makokha, E. N., & Namusonge, G. (2018). Effects of Automation of Revenue Collection on the Performance of County Government: A Case Study of Trans Nzoia, County Government. Kenya. *European Journal of Business and Management*, 10(11).
- Minculete, G., & Chisega-Negrila, M.-A. (2014). Features of Internal / Managerial Control in Public Organizations. *Journal of Defense Resources Management*, 5(2(9)).
- Nurhasan, J. A., & Munawar, A. H. (2020). Efektivitas peran BUMDes terhadap peningkatan pendapatan masyarakat di Desa Panjalu. *Ekonomi Syariah KontemPorer*, 1(2).
- O'Leary, N., & Boland, P. (2020). Organization and system theories in interprofessional research: a scoping review. *Journal of Interprofessional Care*, 34(1). <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1632815>
- Odimegwu, C. O. (2000). Methodological Issues in the Use of Focus Group Discussion as a Data Collection Tool. *Journal of Social Sciences*, 4(2-3), 207-212. <https://doi.org/10.1080/09718923.2000.11892269>
- Reichborn-Kjennerud, K., Carrington, T., Jeppesen, K. K., & Taro, K. (2018). A new organization of public administration: From internal to external control. In *Comparative Social Research* (Vol. 33). <https://doi.org/10.1108/S0195-631020180000033015>
- Safina, A. (2018). Internal control and audit of public sector organizations: Risk assessment. *Revista San Gregorio*, 1(25).
- Safitri, A., & Jumiaty, J. (2020). EFEKTIVITAS BADAN USAHA MILIK NAGARI DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI NAGARI DI NAGARI KETAPING KABUPATEN PADANG PARIAMAN. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v2i2.138>
- Salleh, K. M., Ahmad, M., Sulaiman, N. L., & Latiff, A. A. (2016). The development of human resource competency model in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(14).
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. In *Global Journal of Finance and management* (Vol. 6).
- Vu, V. T. (2021). Public Trust in Government and Compliance with Policy during COVID-19 Pandemic: Empirical Evidence from Vietnam. *Public Organization Review*, 21(4). <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00566-w>
-

- Williamson, K., Given, L. M., & Scifleet, P. (2017). Qualitative data analysis. In *Research Methods: Information, Systems, and Contexts: Second Edition* (pp. 453–476). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102220-7.00019-4>
- Yeager, S. J. (2018). Classic methods in public administration research. In *Handbook of Public Administration, Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781315093215-25>
- Zeuch, M. (2016). Handbook of human resources management. In *Handbook of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>