**PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL, KEMITRAAN USAHA DAN JIWA KEWIRAUSAHAAN TERHADAP PENGELOLAAN DANA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA KEUANGAN. (SURVEY PADA BUMDES DI JAWA BARAT YANG TERDAFTAR DI KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL DAN TRANSMIGRASI)**

**Sihabudin**

Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung

***Abstrak :*** *Penelitian ini lebih menekankan pada bidang ilmu manajemen khususnya manajemen keuangan. Kajiannya diarahkan pada analisis kompetensi manajerial, kemitraan usaha dan jiwa kewirausahaan yang berdampak pada pengelolaan dana serta implementasinya pada kinerja keuangan BUMDes di Jawa Barat yang tersertfikasi di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Penelitian dibatasi kepada pengelola atau manajemen perusahaan dengan klasifikasi BUMDes. BUMDes yang diteliti berada di wilayah kabupaten di Jawa Barat, penentuan lokasi penelitian didasarkan kepada penetapan Jawa Barat sebagai wilayah percontohan Badan usaha Milik Desa Bersama (BUMDesa) dan Desa’Smart oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) pada tanggal 29 Agustus 2016.*

Hasil penelitian deskriptif menunjukan Jiwa Kewirausahaan (X3) lebih rendah dibandingkan dengan variabel bebas lainnya. Sedangkan skor rata-rata untuk variabel Kemampuan Pengelolaan (Y) lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya. Dan variabel Kinerja Keuangan (Z) lebih rendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Sedangkan hasil analisis jalur menunjukan Kompetensi Manajerial (X1) memberikan kontribusi yang paling dominan sebesar 34,26%, pengaruh terbesar kedua adalah Variabel Kemitraan Usaha (X2) dengan total pengaruh sebesar 33,08%. dan Variabel Jiwa Kewirausahaan (X3) memberikan kontribusi terlemah sebesar 7,68%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas sebesar **75,01**%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kemampuan Pengelolaan ditunjukan oleh nilai PyЄ1 = 0,250 atau sebesar 25%. Sedangkan total pengaruh pengelolaan terhadap Kinerja Keuangan sebesar 84,4% dan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja keuangan ditunjukan oleh nilai PyЄ2 = 0,156

KATA KUNCI : **Kompetensi Manajerial, Kemitraan Usaha, Jiwa Kewirausahaan, Pengelolaan Dana Dan Kinerja Keuangan**

***ABSTRACT***

***This research is entitled "The influence of managerial competencies, business partnerships and entrepreneurial spirit on fund management and their implications for financial performance. (Survey of BUMDes in West Java registered with the Ministry of Village, Development of Disadvantaged Areas and Transmigration) "under the guidance of Promoter Prof. Dr. H. Azhar Affandi., M.Sc and Co Promoter Dr. H. Dedi Mulyadi, SE., MM***

*This research emphasizes more on the field of management science, especially financial management. His study was directed at the analysis of managerial competencies, business partnerships and entrepreneurial spirit which had an impact on fund management and its implementation on the financial performance of BUMDes in West Java which were certified in the Ministry of Village, Development of Disadvantaged Regions and Transmigration. Research is limited to company managers or management with the classification of BUMDes. The BUMDes studied were in regency areas in West Java, the determination of the location of the study was based on the establishment of West Java as a pilot area of ​​the Joint Village Owned Enterprise (BUMDesa) and Desa'Smart by the Ministry of Village, Disadvantaged Regions and Transmigration (Ministry of PDTT) on the 29th August 2016.*

*The results of the descriptive study show the Entrepreneurship Soul (X3) is lower than the other independent variables. While the average score for the Management Capability variable (Y) is higher than the other variables. And the Financial Performance variable (Z) is lower than the other variables. While the results of path analysis show Managerial Competence (X1) gives the most dominant contribution of 34.26%, the second largest influence is the Business Partnership Variable (X2) with a total influence of 33.08%. and Entrepreneurship Soul Variable (X3) made the weakest contribution of 7.68%. Calculation results The coefficient of determination (R squared) expressed in percentages illustrates the contribution of all independent variables by 75.01%. While other factors that are not examined and influence Management Capability are indicated by PyЄ1 = 0.250 or 25%. While the total management influence on financial performance is 84.4% and other factors that are not examined and influence financial performance are shown by PyЄ2 = 0.156*

***KEY WORDS: Managerial Competence, Business Partnership, Entrepreneurship Soul, Fund Management and Financial Performance***

**PENDAHULUAN**

BUMDes itu sebenarnya adalah sebuah modal usaha desa. Dalam keberadaannya, modal usaha dari BUMDes itu harus lebih besar saham dari Pemerintah Desa. Hal ini dimaksudkan supaya tidak ada intervensi dari pihak manapun sehingga desa itu memiliki kekuasaan penuh untuk mensejahterakan masyarakatnya. Secara teknis pelaksanaan operasional BUMDes mengacu kepada PERMENDAGRI namun dengan aturan sekarang dinaungi oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Dari peralihan ini tentunya akan ada perubahan-perubahan, tetapi secara teknis saat ini mengacu kepada Permendagri nomor 39 tahun 2010 yang membahas tantang BUMdes. Adapun dengan Kementerian saat ini, masih perlu dibahas dan sedang menunggu permen dari kementerian yang baru. Berdasarkan asumsi itulah maka sudah seharusnya eksistensi desa mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah pusat dengan lahirnya kebijakan-kebijakan terkait dengan pemberdayaan ekonomi yang dilakukan dengan cara menghimpun dan melembagakan kegiatan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu pemerintah menerapkan pendekatan baru yang diharapkan mampu menstimulus dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai salah satu program andalan dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa. BUMDes lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam usaha peningkatan konomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa, yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa. Cara kerja BUMDes adalah dengan jalan menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam sebuah bentuk kelembagaan atau badan usaha yang dikelola secara profesional, namun tetap bersandar pada potensi asli desa. Hal ini dapat menjadikan usaha masyarakat lebih produktif dan efektif. Kedepan BUMDes akan berfungsi sebagai pilar kemandirian bangsa yang sekaligus menjadi lembaga yang menampung kegiatan ekonomi masyarakat yang berkembang menurut ciri khas desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Pemerintah desa berharap dengan hadirnya BUMDes ini dengan unit-unit usaha yang ada di dalamnya dapat membantu warga dalam meningkatkan kesejahteraan hidupnya melalui pembangunan pembangunan ekonomi desa secara utuh. Selain itu semakin majunya BUMDes dikhawatirkan menimbulkan perilaku bisnis bagi pengelolanya yang hanya mengejar keuntungan semata dan melupakan tujuan utama dari BUMDes sendiri yaitu mensejahterakan masyarakatnya. Menurut data dari kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (PDTT), jumlah BUMDes hanya 1.022 unit pada akhir 2014. Sekarang tahun 2017 jumlahnya melonjak menjadi 18.446 unit. Dari jumlah tersebut, Provinsi Aceh menempati jumlah paling banyak, yaitu 6.728 unit atau sekitar 36,4 persen. Kemudian disusul Provinsi Jawa Barat sebanyak 2.964 unit atau setara 16 persen. Sedangkan Provinsi Jawa Timur sebanyak 1.424 unit atau 7,7 persen. “Pemerintah berinisiatif membentuk holding BUMDes untuk mengakomodir BUMDes yang terus bertambah. Holding ini akan mengontrol seluruh BUMDes, baik dari sisi manajemen, sumber daya manusia, maupun produktivitasnya,”.

BUMDesa merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (social institution) dan komersial (commercial institution). BUMDesa sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya lokal (barang dan jasa) ke pasar. Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan.

Berdasarkan pada tabel 1.1 menunjukan bahwa data BUMDes di Jawa Barat yang telah tersertifikasi oleh kementrian hanya sebanyak 375 dari 2.964 BUMDes atau hanya sebesar 12,1%. BUMDes terbanyak ada di wilayah Kabupaten Bogor dan terbanyak kedua ada diwilayah Kabupaten Sumedang. Belum meratanya data BUMDes yang tersertifikasi di Jawa Barat disebabkan pola manajemen desa yang masih belum tertata dengan baik.

Berdasarkan data pada tabel 1.2 menunjukukan bahwa jumlah desa di Jawa Barat sebanyak 5460 desa, desa terbanyak adalah di wilayah kabupaten bogor, Garut, dan Cirebon. Belum optimalnya BUMDes dikarenakan kurangnya informasi serta tata cara pengelolaan desa yang benar sehingga BUMDes tidak berjalan secara efektif. Pemahaman perangkat desa tertama kepala desa mengenai BUMDes masing sangat kurang. Ini terjadi karena kepala desa selama ini hanya mengenal tugas sebagai kepanjangan tangan dari struktur pemerintah di atasnya yang lebih banyak berurusan dengan masalah administrasi dan penanggungjawab proyek dan program yang datang dari atas. Akibatnya, butuh usaha keras untuk memahami BUMDes yang lebih bertumpu pada masalah kewirausahaan. Lemahnya pemahaman mengenai BUMDes itulah yang membuat wacana BUMDes tidak tersosialisasi dengan baik kepada warga desa. Bagaimana bisa bersosialisasi kalau pemahamannya sendiri masih sangat kurang memadai. Akibatnya, isu BUMDes hanya berhembus pada kalangan elit desa saja atau hanya pada lingkaran perangkat desa. Selain itu, para perangkat desa pada umumnya belum memahami sepenuhnya besarnya wewenang yang dimiliki desa saat ini meski sudah lahir UU NO. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Azas subsidiaritas dan rekognisi belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai kekuatan desa memanfaatkan potensi dan asset yang dimilikinya sesuai amanat UU Desa.

Pada tahun 2017 ini pihak kementrian dalam mengakomodir permasalahan tersebut adalah dengan cara merekrut 34.878 tenaga ahli dan pendamping desa dalam rangka mengawal penggunaan Dana Desa secara efektif. Kedua, terbangunnya BUMDes sebagai penunjang ekonomi desa, transportasi desa, elektrifikasi desa, dan telekomunikasi.

UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUM Desa merupakan badan usaha yang ditetapkan melalui Peraturan Desa berdasarkan hasil keputusan Musyawarah Desa. Artinya, pembentukan BUM Desa hanya didasarkan pada Peraturan Desa dan tidak membutuhkan pengesahan dari Akta Notaris. Meskipun demikian, berdasarkan pasal 7 UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUM Desa dapat terdiri dari unit-unit usaha yang berbadan hukum seperti Perseroan Terbatas (PT) dan Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Dalam pasal 8 Permendesa No. 4 Tahun 2015, disebutkan BUM Desa dapat membentuk unit usaha meliputi: Perseroan Terbatas sebagai persekutuan modal, dibentuk berdasarkan perjanjian, dan melakukan kegiatan usaha dengan modal yang sebagian besar dimiliki oleh BUM Desa, sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang Perseroan Terbatas; dan Lembaga Keuangan Mikro dengan andil BUM Desa sebesar 60 (enam puluh) persen, sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang lembaga keuangan mikro.

Untuk mengembangkan Usaha BUM Desa, Desa selanjutnya dapat menambah penyertaan modal kepada BUM Desa yang dialokasikan melalui anggaran pembiayaan dalam APB Desa. Besaran penyaluran penyertaan modal harus mempertimbangkan kondisi keuangan desa dan kemampuan kapasitas BUMDes dalam mengembangkan kegiatan usaha/bisnisnya. Kekayaan BUMDes yang berasal dari penyertaan modal Desa merupakan kekayaan desa yang dipisahkan.

Sebagai badan yang dilindungi oleh UU. Sudah pasti BUMDes dapat menjalankan perbagai jenis usaha. Adapun dalam penentuan jenis usaha disesuaikan dengan potensi dan karakter desa masing-masing supaya aktivitas yang dijalankan dapat memberikan kemudahan dan manfaat bagi masyarakat. Untuk menjadi BUMDes yang sukses, tentu diperlukan pijakan yang kuat. Terutama bagi desa yang baru memulai membangun BUM Desa dari nol dengan sumber daya terbatas (SDT).

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengkaji variabel penelitian yaitu; kompetensi manajerial, kemitraan usaha dan jiwa kewirausahaan terhadap pengelolaan dana serta implikasinya pada kinerja keuangan. Penelitian ini diarahkan pada badan usaha milik desa di Jawa Barat yang tersertfikasi di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Topik yang diangkat dalam penelitian ini sebagai bahan disertasi dengan judul **“Pengaruh kompetensi manajerial, kemitraan usaha dan jiwa kewirausahaan terhadap pengelolaan dana serta implikasinya pada kinerja keuangan. (Survey pada BUMDes di Jawa Barat yang terdaftar di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi)”.**

**KAJIAN TEORI**

Kata manajemen sering kita dengar dalam kehidupan sehari-hari. Manajemen dikehidupan sehari-hari biasa diartikan sebagai cara mengatur, contohnya manajemen hidup sehari-hari, manajemen kerja, manajemen perkantoran dan lain sebagainya.

Suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik diperlukan manajemen yang baik pula. Sistem tersebut misalnya suatu organisasi, perusahaan, daerah maupun negara. Apabila manajemennya kurang bagus, maka berjalannya sistem juga akan kurang berhasil.

Manajemen berasal dari kata *"to manage“* yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. **Manajemen adalah**suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Teori manajemen menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :  
Menurut G.R. Terry (dalam Hani Handoko, 2012), manajemen adalahsuatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Menurut James A.F.Stoner (2006), Manajemen adalahsuatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah Suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

**Dalam ilmu manajemen, dikenal beberapa prinsip yang perlu dipahami, yakni :**

**1. Kepemimpinan, d**alam sebuah manajemen, kepemimpinan memegang peranan dalam menentukan kesatuan organisasi dan kesatuan arah dan tujuan organisasi.

2.Pemaksimalan SDM **(**Sumber Daya Manusia**),** pemaksimalan SDM merupakan prinsip manajemen yang mendorong penempatan seseorang sesuai dengan bidang keilmuannya.

3.Sistem Manajemen**,** merupakan sistem yang disusun untuk pencapai tujuan dan arah organisasi secara efektif dan efisien.

4.Pendekatan Proses**,** merupakan kegiatan manajemen yang melihat aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

5.Perbaikan yang Berkelanjutan**,** perbaikan yang berkelanjutan merupakan rangkaian dari kegiatan manjemen yang dilakukan untuk meningkatkan atau mempertahankan prestasi yang diraih.

6. Pengambilan Keputusan,disesuaikan dengan data dan informasi yang akurat sehingga keputusan yang diambil tidak merugikan organisasi.

7. Fokus pada Konsumen**,** fokus pada konsumen merupakan kegiatan manajemen yang mempelajari tingkah laku dan atau perubahan tingkah laku konsumen.

8. Hubungan Kerjasama yang baik dengan Pihak Di luar Organisasi.

Sedangkan fungsi manajemen, meliputi antara lain :

1. *Planning,* menentukan tujuan organisasi dan memilih serangkaian aksi dari beberapa alternatif yang ada untuk mencapai tujuan tersebut. Menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana, kapan dan siapa yang melakukan.

2. *Organizing***, m**enentukan bagaimana aktivitas dan sumber daya dikelompokkan. Menentukan komposisi tim kerja dan aktivitas koordinasi.

3. *Leading,*serangkaian proses yang digunakan untuk membuat semua personel organisasi bekerja sama untuk meningkatkan keuntungan. Memotivasi dan berkomunikasi dengan SDM organisasi untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

4. *Staffing,*rekruitasi, seleksi, pemberian tugas, pelatihan, pengembangan, evaluasi dan pemberian kompensasi kepada staff.

5. *Controlling*,memonitor kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan. roses membandingkan hasil dan harapan, dan melakukan perubahan-perubahan yang tepat.

## Manajemen Keuangan

Setiap perusahaan dalam melakukan aktivitasnya akan membutuhkan dana. Sumber dana tersebut dapat berasal dari pemilik perusahaan atau dari pihak kreditur, dana tersebut digunakan untuk modal kerja seperti pemenuhan kas, membeli surat berharga atau sekuritas baik untuk kepentingan transaksi maupun untuk menjaga likuiditas perusahaan, pembentukan piutang, perlengkapan dan persediaan barang jadi maupun barang setengah jadi. Di samping itu juga untuk membeli aktiva tetap seperti mesin, pabrik, kantor, kendaraan yang akan digunakan dalam aktivitas produksi barang dan jasa, serta untuk aktiva tak berwujud ( *intagible assets* ) seperti hak patent, merek dagang ( *trade-mark* ) dan keahlian teknis ( *technical expertise* ). Dengan demikian dana tersebut akan tercermin dalam aktiva lancar dan aktiva tetap serta aktiva tak berwujud.

Fungsi keuangan yang utama adalah dalam hal keputusan investasi, pembiayaan dan deviden untuk suatu organisasi selanjutnya dinyatakan bahwa fungsi utama manajer keuangan adalah merencanakan, memperoleh dan menggunakan dana untuk menghasilkan kontribusi yang maksimum terhadap operasi yang efisien dari suatu organisasi. Hal ini memerlukan pemahaman tentang pasar/produk tempat organisasi beroperasi. Seluruh keputusan keuangan melibatkan pilihan-pilihan alternatif antara dana intern versus dana ekstern, proyek jangka panjang versus proyek jangka pendek, pembiayaan jangka panjang versus pembiayaan jangka pendek, tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi versus tingkat pertumbuhan yang lebih rendah.

Bambang Riyanto, (2012) mendefinisikan manajemen keuangan adalah keseluruhan aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut. Prinsip manajemen perusahaan menuntut agar baik dalam memperoleh maupun menggunakan dana harus didasarkan pada pertimbangan efisiensi dan efektivitas. Dengan demikian manajemen keuangan adalah manjemen untuk fungsi-fungsi pembelanjaan. Dalam pengertian manajemen terkandung fungsi-fungsi perencanaan, pengarahan dan pengendalian. Berhubungan dengan itu maka perlu ada perencanaan dan pengendalian baik dalam menggunakan maupun dalam pemenuhan kebutuhan dana. Secara lebih luas Bambang Riyanto mendefinisikan manajemen keuangan sebagai keseluruhan aktivitas perusahaan yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana yang diperlukan dengan biaya yang minimal dan syarat-syarat yang paling menguntungkan beserta usaha untuk menggunakan dana tersebut seefisien mungkin.

**Kerangka Pemikiran**

Dominick Salvatore (2015 : 9) menyatakan bahwa tujuan perusahaan adalah memaksimumkan laba sekarang atau jangka pendek, namun dalam perkembangan teori perusahaan, baik laba jangka pendek maupun jangka panjang sangat penting, sehingga tujuan utama perusahaan adalah untuk memaksimumkan kekayaan atau nilai perusahaan (*added Value*). Perkembangan usaha kecil ditentukan oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yang cukup mempengaruhi adalah karakteristik pasar sasaran, pasokan bahan baku dan kebijakan pemerintah, sedangkan faktor internal yang paling dominan adalah kemampuan manajemen organisasi dan mutu produk ( Musa Hubeis ,2009 : 8-9).

Terdapat tujuh faktor permasalahan usaha kecil menurut ( Musa Hubeis ,2009 : 4) yaitu: 1). Kesulitan pemasaran, 2). Keterbatasan finansial, 3). Keterbatasan SDM, 4). Masalah bahan baku, 5). Keterbatasan teknologi, 6). Mangerial skill, dan 7). Kemitraan. Maka para pengusaha kecil dituntut untuk memiliki faktor-faktor manajerial agar dapat menyelesaikan permasalahan tersebut di atas

Faktor-faktor manajerial merupakan pola-pola aktivitas khas dalam pekerjaan manajerial (Gerry Yukl, 2005 : 26). Sifat aktivitas manajerial tercermin dalam jiwa kewirausahaan, kompetensi, peran kepemimpinan dan kemitraan usaha.

Suryana (2009 : 2, 3) mengemukakan definisi kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencapai peluang menuju sukses. Sedangkan jiwa kewirausahaan dicirikan dengan (1) penuh percaya diri; (2) memiliki inisiatif; (3) memiliki motivasi berprestasi; (4) memiliki jiwa kepemimpinan; (5) berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan

Jiwa kewirausahaan merupakan dimensi yang mencirikan orientasi seseorang . Peter Drucker dalam R. Heru Kristanto, (2009 : 2) berpendapat bahwa entrepreneurship dan inovasi merupakan hal sentral dalam proses kreatif perekonomian. Inovasi adalah fungsi spesifik dari entrepreneurship, sebagai sebuah cara menciptakan sumberdaya baru yang mendayagunakan sumber daya yang ada untuk menghasilkan kekayaan. Proses kewirausahaan secara tipikal sama dengan proses manajemen strategi. Dalam penelitian ini dimensi yang digunakan untuk variabel jiwa kewirausahaan dan dianggap mewakili berbagai pendapat adalah pendapat Covin dan Slevin (1996) terdiri dari dimensi inovatif, proaktif dan pengambilan resiko.

Menurut Wibowo (2007 : 86) Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut. Selanjutnya Wibowo: (et.al, 1997) kompetensi dapat dipilah menurut stratanya yaitu *core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi, *managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial, *fungctional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan teknis. Suryana (2009 : 5) menyatakan bahwa kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu yang langsung berpengaruh pada hasil. Didasarkan kepada berbagai landasan teori, dimensi dari variable kompetensi dalam penelitian ini digunakan pendapat Douglas Cloud (1993; 8) yang menyatakan bahwa kompetensi utama wirausaha adalah kompetensi teknik, kompetensi pemasaran, kompetensi keuangan dan kompetensi hubungan manusia.

Garry Yukl (2005 : 8) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Seperti disampaikan oleh I Gede Winasa dalam ([*www.radarbanyuwangi.com*](http://www.radarbanyuwangi.com)) menyatakan bahwa kemampuan manajerial (*mangerial skill*) seorang pemimpin adalah untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan dan melakukan pengawasan.

Menurut Zimmerer (2008 : 50), wirausahawan harus belajar mengelola orang secara efektif karena setiap bisnis tergantung pada fondasi karyawan yang terlatih dan termotivasi. Orang-orang yang dipekerjakan oleh wirausahawan pada akhirnya akan menentukan seberapa jauh perusahaan akan berkembang. Meskipun demikian, merekrut dan mempertahan korp karyawan yang bermutu bukanlah tugas yang mudah. Persoalan ini selalu menjadi tantangan bagi pemilik perusahaan kecil.

Berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang tidak dapat dilepaskan dari fungsi-fungsi bisnis yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan dan fungsi sumber daya manusia serta fungsi sistem informasi manajemen, membutuhkan kemampuan manajerial dalam pengelolaannya agar tercapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Bartol, 1991 dalam Tika, 2006:63). Dimensi peran kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan beberapa pendapat diantaranya Bennis & Nanus, Zaleznik dalam Gerry Yukl (2005), Mintzberg (1973), Wirjana dan Supardo (2005), Kotter (1990), sehingga diperoleh dimensi peran kepemimpinan terdiri dari mengarahkan, memotivasi, komunikasi, evaluasi, solusi dan keteladanan

Faktor-faktor manajerial seperti jiwa kewirausahaan, kompetensi, peran kepemimpinan akan menjadi semakin bermakna dalam mencapai tujuan perusahaan jika faktor kemitraan usaha dapat diberdayakan secara optimal. Kemitraan usaha didefinisikan oleh Tiktik S.Pramono (2002 : 30) bahwa kemitraan usaha adalah hubungan kerja sama usaha di antara berbagai pihak yang sinergis, bersifat sukarela, dan berdasarkan prinsip saling membutuhkan, saling mendukung dan saling menguntungkan dengan disertai pembinaan dan pengembangan UKM oleh usaha besar. Kemitraan usaha merupakan suatu cara untuk mengurangi risiko usaha, meningkatkan efisiensi dan daya saing usaha.

Namun demikian kemitraan bisa vertikal dan horizontal, termasuk dengan pemerintah yang memiliki fungsi mediasi dengan perusahaan besar dan akses permodalan sekaligus berperan dalam pembinaan manajemen produksi, keuangan, pemasaran dan sumber daya manusia. Kemitraan menumbuhkan harmonisasi semua pihak yang terlibat dalam pemberdayaan usaha kecil. Konsep variable kemitraan usaha adalah kemampuan melakukan kemitraan dengan berbagai pihak, sedangkan Dimensi kemitraan usaha yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendapat Suryoto, (2014), yaitu terdiri dari dimensi akses terhadap permodalan, pembinaan dan keterkaitan manajemen

Pemberdayaan usaha kecil dan menengah dihadapkan pada permasalahan permodalan, walaupun menurut Suryana (2014: 5 ) modal usaha itu terdiri dari modal intelektual, modal sosial, moral, mental dan modal material. Tetapi modal selalu diasumsikan sebagai modal material *(financial)*, sehingga tidak berkembangnya usaha kecil dipersepsikan karena kekurangan modal.

Agar pengusaha usaha kecil berhasil dalam pengelolaan dana, Zimmmirer (2008 : 50) mengemukakan bahwa untuk benar-benar mengenal apa yang terjadi dalam bisnis, wirausahawan paling tidak harus mempunyai pemahaman dasar mengenai akuntansi dan keuangan. Konsep variabel pengelolaan dana dalam penelitian ini adalah kemampuan mengalokasikan dana secara efektif dan kemampuan mencari alternatif-altrnatif pembiayaan, adapun dimensinya adalah efektifitas penggunaan dana dan efisiensi biaya sumber dana hal ini mengacu kepada pendapat Bambang Riyanto, (2014) yaitu fungsi pengelolaan keuangan dalam perusahaan meliputi 1) fungsi penggunaan dana atau pengalokasiaan dana (*use/allocation of funds*) dan 2) fungsi pemenuhan kebutuhan dana atau fungsi pendanaan (*financing; obtaining of funds*).

Rasio kemampulabaan (*profitabilitas*) merupakan salah satu ukuran kinerja keuangan disamping rasio pertumbuhan dan ukuran penilaian (Weston & Copeland, 1995 : 239). Kemampuan sebuah perusahaan dalam memperoleh laba akan tergantung kepada bagaimana manajemen perusahaan tersebut mengelola dana, baik yang bersumber dari dalam perusahaan seperti laba ditahan dan cadangan, maupun sumber dari luar perusahaan yang berbentuk pinjaman, penyertaan atau sumber-sumber lain yang mengikat. Efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana tersebut akan menentukan kinerja keuangan. Konsep variable kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba, adapun dimensinya adalah tingkat laba bersih, tingkat penjualan bersih dan tingkat perputaran modal kerja.

Sumber daya keuangan yang paling berharga untuk perusahaan kecil adalah uang tunai. Memang menghasilkan laba penting untuk dapat bertahan dalam jangka panjang, tetapi perusahaan harus memiliki uang tunai dalam jumlah yang cukup untuk membayar tagihan dan kewajiban lainnya. Beberapa wirausahawan mengandalkan pertumbuhan penjualan untuk menutupi dana perusahaan. Perusahaan sedang tumbuh biasanya memerlukan banyak uang tunai dari pada yang dihasilkannya dan semakin besar pertumbuhannya, semakin banyak pula menghabiskan uang (Zimmerer, 2008 : 49).

Pertumbuhan merupakan sesuatu yang alamiah, sehat dan didambakan oleh semua perusahaan, tetapi pertumbuhan haruslah terencana dan terkendali. Idealnya, ekspansi harus didanai dari laba yang dihasilkan atau dari tambahan modal pemiliknya, tetapi sebagian perusahaan mengambil pinjaman paling tidak sebagian dari investasi modal.

Tujuan perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan (*value of the firm*) dimaksudkan agar perusahaan bertahan hidup (*survive*) dalam jangka panjang, untuk itu perusahaan harus terus tumbuh dan berkembang. Perolehan laba yang maksimum dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan selanjutnya dapat digunakan secara efektif untuk pertumbuhan usaha dengan dimensi pertumbuhan assets (peningkatan harta lancar dan harta tetap) dan pertumbuhan penjualan (peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan omzet penjualan).

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini mengunakan metode survei yaitu suatu metode yang digunakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara factual (Nasir, 1988). Dengan metode survey dapat membedah, membahas, mengenai masalah-masalah dan mendapatkan pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung, serta melakukan perbandingan-perbandingan terhadap hal-hal yang dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pewmbuatan rencana dan pengambilan keputusan dimasa mendatang. Dalam metode penelitian survey, data dikumpulkan dari sampel atas populasi dan mengunakan kuisioner sebagai pengumpul data yang pokok

Penelitian ini bersifat penjelasan, karena sesuai dengan tujuan penelitian ini untuk menjelaskan hubungan kasualitas antara konsep-konsep penelitian dan pengujian hipotesis guna mengambil keputusan secara induktif atau generalisasi. Mengingat pada tujuannya penelitian ini ingin memperoleh gambaran atau deskripsi dari factor-faktor mengenai kompetensi manajerial, kemitraan, jiwa kewirausahaan, pengelolaan dana dan kinerja keuangan.

Penelitian ini menggunakan dua bentuk penelitian, antara lain :

1. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan informasi mengenai cirri-ciri variabel kompetensi manajerial, kemitraan, jiwa kewirausahaan, pengelolaan dana dan kinerja keuangan.
2. Penelitian verifikatif adalah merupakan jenis penelitian untuk mengetahui hubungan antara variabel melalui pengujian hipotesis.

Variabel penelitian ini terdiri dari kompetensi manajerial, kemitraan, jiwa kewirausahaan, pengelolaan dana dan kinerja keuangan BUMDes di Provinsi Jawa Barat.

Adapun tempat yang dijadikan objek penelitian adalah BUMDes yang tersertifikasi oleh Kementrian Desa. Sedangkan yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah kepada pengelola atau manajemen perusahaan dengan klasifikasi BUMDes*.*

Karena sepengetahuan peneliti belum ada peneliti lain yang melakukan penelitian dengan subjek dan objek yang sama di sektor ini di wilayah jawa Barat dan pengelola atau manajemen perusahaan dengan klasifikasi BUMDes sebangai responden. Dengan demikian, peneliti menganggap bahwa data-data yang diperlukan untuk keperluan analisis cukup representatif untuk dilakukannnya penelitian ini. Alasan lain, setelah dilakukan studi pendahuluan menunjukkan bahwa kinerja keuangan belum mampu menunjukkan kinerja yang optimal dibanding yang diharapkan oleh pemegang saham.

Sementara itu, peningkatan kinerja keuangan BUMDes dibutuhkan oleh banyak pihak yang berkepentingan dan masyarakat

Penelitian ini direncanakan akan selesai ± 7 bulan, yang terdiri dari lima tahap, yaitu :

Tahap 1 : Persiapan

Pada tahap ini meliputi kegiatan penghimpunan informasi yang berkaitan dengan kegiatan. membutuhkan waktu ± 1 bulan.

Tahap 2 : Penelitian Lapangan

Pada tahap ini meliputi aktivitas penyampaian daftar kuesioner dan pengumpulan data kuesioner. Aktivitas penyampaian daftar kuesioner ditujukan kepada kepada pengelola atau manajemen perusahaan dengan klasifikasi BUMDes. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung dan dengan membagikan kuesioner pada kepada pengelola atau manajemen perusahaan dengan klasifikasi BUMDes.

Tahap 3 : Pengolahan dan Analisis Data

Pada tahap ini data-data yang sudah dikumpulkan akan diolah dan dianalisis, sehingga diharapkan akan dapat menjawab hipotesis yang sudah diajukan. Aktivitas pengolahan dan analisis data diperkirakan membutuhkan waktu ± 1 bulan.

Tahap 4 : Pembuatan Disertasi

Tahap ini meliputi penyusunan hasil pengujian, pembahasan, perumusan kesimpulan penelitian. Aktivitas pembuatan disertasi diperkirakan membutuhkan waktu ± 1 bulan.

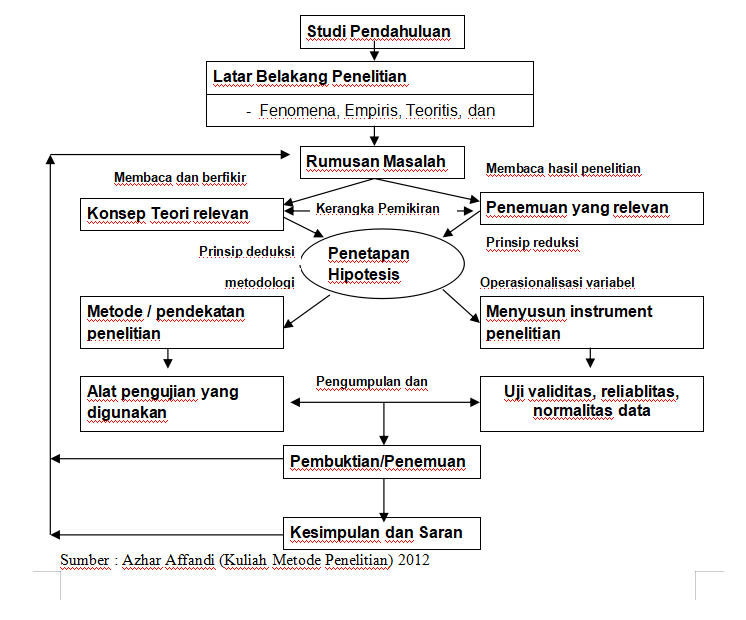
Tahap 5 : Tahap ini merupakan tahap akhir dari penelitian, setelah mendapat tanggapan dan saran-saran dari berbagai pihak yang berkompeten. Aktivitas ini diperkirakan membutuhkan waktu ± 2 bulan.

Desain penelitian adalah rekayasa operasional dari suatu penelitian, yang akan dilaksanakan dalam rangka meminimalisir unsur kekeliruan (eror). Dalam penelitian kuantitatif terdapat sejumlah desain penelitian yang dapat digunakan dengan melibatkan unsur random, maching dan lain-lain.

Desain penelitian merupakan seluruh proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Pemilihan sebuah desain penelitian ditentukan oleh hakikat pengujian yang dilakukan oleh peneliti dan keberadaan data penelitian yang diperoleh yang dalam hal ini akan menguji hubungan sebab akibat (klausul). Bidang penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya sumber daya manusia dalam konteks konteks motivasi dan kompetensi terhadap disiplin kerja yang berdampak pada kinerja. Dalam penelitian ini mencakup proses-proses sebagai berikut, (Nazir, 2005).

1. Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian
2. Pemilihan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya.
3. Memformulasikan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi dan tujuan, luas jangkauan*(scope),* hipotesis untuk diuji.
4. Membangun penyelidikan atau percobaan
5. Memilih serta memberi definisi terhadap pengukuran variabel-variabel
6. Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan
7. Menyusun alat serta teknik untuk mengumpulkan data
8. Membuat *coding*, serta mengadakan *editing* dan *processing* data
9. Menganalisis data serta pemilihan prosedur statistik untuk mengadakan generalisasi serta inferensi statistik

Pelaporan hasil penelitian, termasuk proses penelitian, diskusi serta interpretasi data, generalisasi, kekurangan-kekurangan dalam penemuan, serta menganjurkan beberapa saran-saran dan kerja penelitian yang akan datang. Mengacu pada proses tersebut, maka desain penelitian dapat disajikan dalam Gambar 3.1 sebagai berikut :



Desain penelitian merupakan seluruh proses yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian. Dalam penelitian ini mencakup proses-proses sebagai berikut :

a. Melakukan studi pendahuluan sesuai dengan tema/variabel yang diteliti

b. Penyusunan latar belakang penelitian yang berpedoman pada landasan fenomena, empiris, teoritis, dan normatif .

c. Merumuskan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi dan tujuan tujuan.

d. Membaca konsep teori yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan

e. Membaca hasil penelitian-penelitian terhahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan sebagai pembanding, melalui pencarian temuan dari jurnal ilmiah (internasional dan nasional), karya tulis ilmiah lainnya yang relevan.

f. Menyusun Kerangka berfikir sesuai dengan teori dan temuan penelitian terdahulu yang relevan

g. Menetapkan Hipotesis Penelitian

h. Menetapkan Metode/pendekatan penelitian yang cocok untuk digunakan, termasuk alat analisis yang digunakan

i. Menyusun instrumen penelitian, termasuk melakukan uji validitas, reliabilitas dan normalitas data

j. Melakukan pengumpulan dan analisis data

k. Pembuktian hipotesis dan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah

l. Kesimpulan dan saran disesuaikan dengan rumusan masalah

**Rancangan Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Berdasarkan paradigma dan hipotesis penelitian yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur ( Path Analysis). Dalam analisis jalur langkah pertama yang harus dilakukan, terlebih dahulu menterjemahkan hipotesis penelitian kedalam diagram jalur. Metode statistika dengan analisais jalur digunakan untuk mengukur penyebab (eksogen) terhadap variabel *(endogen).*

Pemilihan Metode analisis jalur dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Metode ini mampu memberikan kejelasan hubungan dengan besaran antar variable penelitian yang sangat berguna bagi upaya peneliti dalam mengupas secara lebih dalam dari berbagai variable yang diteliti.
2. Analisis jalur cocok digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat, baik untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variable penyebab *(varibel eksogen)* terhadap setiap variable akibat *(endogen),* baik secara simultan maupun parsial.
3. Analisis jalur cocok unutk sampel yang melebihi atau diatas 100 responden dan data diolah bersifat *exploratory* serta data dapat diobservasi secara langsung di lapangan (Sitepu, 1994; Kusnendi, 2005; Yonathan Sarwono, 2007).

Analisis jalur ini mengikuti pola struktural atau disebut model struktural (Kusnendi, 2005). Model struktural secara umum dapat digambarkan dengan persamaan sebagai berikut:

Yk = f (X1,X2,X3 ; dengan k = 1,2 Z = f (Y,);

Diagram jalur dan persamaan struktural penelitian ini adalah seperti terlihat pada Gambar 3.2 sebagai berikut :

***rx2x3***

**X1**

**X2**

**X3**

**Y**

**ε1**

***ρyx1***

***ρyx2***

***ρyx3***

***ρZY***

***rx1x3***

***rx*1*x2***

**Z**

**ε2**

**Gambar 3.2**

**Diagram Jalur Penelitian**

**Keterangan :**

X1 = Kompetensi Manajerial

X2 = Kemitraan Usaha

X3 = Jiwa Kewirausahaan

Y = Pengelolaan dana

Z = Kinerja Keuangan

ε = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentivikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel (Kusnendi,2005).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) ramai dibicarakan dalam kurun waktu dua tahun terakhir ini, yaitu sejak diundangkannya Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa (UU Desa). UU Desa berlandaskan pada ketentuan pasal-pasal yang tercantum dalam UUD 1945 yang terkait dengan pemerintahan daerah, namun yang paling khusus terkait dengan keberadaan desa (meskipun tidak secara eksplisit tersebut dalam isi pasal) adalah pada Pasal 18 B ayat (2) UUD 1954 yaitu: Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang diatur dalam undang-undang.

Berkaitan dengan pemerintahan daerah, maka pemahaman tentang desa tidak bisa terlepas dari peraturan yang terkait dengan pemerintahan daerah, yaitu yang diundangkan dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004. Dalam undang-undang ini, desa disebut secara definitif dan keberadaan Bumdes sudah diakui, yaitu disebut dalam Pasal 213: (1) Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa; (2) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud ayat (1) berpedoman pada peraturan perundang-undangan; (3) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud ayat (1) dapat melakukan pinjaman sesuai peraturan perundang-undangan.

Dalam penjelasan Undang-Undang Pemerintahan Daerah Pasal 213 tersebut, khususnya ayat (2) disebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa adalah badan hukum sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya tentang desa, terdapat sedikit perbedaan definisi dalam UU Pemerintahan Daerah dan dalam UU Desa. Dalam UU Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam UU Desa disebutkan mengenai batasan desa yang lebih luas yaitu meliputi desa dan desa adat, yaitu desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan demikian eksistensi Bumdes sebagai lembaga ekonomi sudah diakui sejak tahun 2004, namun  peraturan perundangan yang membahas lebih rinci tentang Bumdes baru tersedia pada tahun 2014.

Bumdes merupakan salah satu lembaga ekonomi yang diharapkan dapat menjadi salah satu yang berkontribusi pada sumber pendapatan desa. Namun keberadaan Bumdes perlu mendapatkan justifikasi hukum yang pasti. Ketentuan pada UU Pemerintahan Daerah jelas menyebutkan bahwa Bumdes merupakan badan hukum. Satu pertanyaan yang muncul adalah : bagaimanakah mengidentifikasi Bumdes sebagai badan hukum? Untuk dapat menjawab hal tersebut, maka harus merujuk secara spesifik pada Undang-Undang Desa dan peraturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2014 (PP Desa). Dalam UU Desa dan juga PP Desa disebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesarbesarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Selanjutnya dalam Bab X Pasal 87 UU Desa diatur bahwa:(1) desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa; (2) BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan; (3)  BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada pasal 88 UU Desa jo. Pasal 132 PP Desa disebutkan bahwa Bumdes didirikan berdasarkan musyawarah desa yang kemudian hasil musyawarah tersebut ditetapkan dengan Peraturan Desa. Selanjutnya dalam Pasal 135 PP Desa disebutkan bahwa modal awal Bumdes bersumber dari APB Desa yang merupakan kekayaan Desa yang dipisahkan dan tidak terbagi atas saham. Modal Bumdes terdiri dari : 1) Penyertaan Modal Desa, yang berasal dari APB Desa dan lainnya; 2) Penyertaan Modal Masyarakat Desa.

Status Bumdes sebagai badan hukum dikukuhkan melalui undang-undang, namun sebagai badan hukum, ia harus memiliki organisasi yang teratur. Organisasi yang teratur ini dapat dilihat dalam Pasal 132 PP Desa yang menyebutkan bahwa Pengelola Bumdes setidaknya harus terdiri dari : 1) Penasehat; dan 2) Pelaksana Operasional. Penasehat secara ex-officio dijabat oleh Kepala Desa, sedangkan Pelaksana Operasional adalah perseorangan yang diangkat dan diberhentikan oleh Kepala Desa.

Tidak seperti badan hukum layaknya Perseroan Terbatas, Yayasan ataupun Koperasi, dimana kesemuanya mendapatkan statusnya sebagai badan hukum saat mendapatkan pengesahan dari menteri terkait. Dalam UU Desa dan PP Desa tidak disebutkan secara eksplisit saat mana Bumdes sah menjadi sebuah badan hukum. Namun dari Pasal 88 UU Desa jo. Pasal 132 PP Desa yang menyebutkan bahwa “Pendirian BUM Desa dilakukan melalui musyawarah Desa dan ditetapkan dengan peraturan Desa” maka dapat disimpulkan bahwa saat telah disahkannya kesepakatan dalam musyawarah Desa dan kesepakatan tersebut ditetapkan dalam suatu Peraturan Desa, maka pada saat itulah telah lahir Bumdes sebagai badan hukum.

Dari beberapa aturan tersebut di atas terlihat bahwa Bumdes memang dibentuk dengan konsep sebagai badan hukum. Untuk dapat disebut sebagai badan hukum, maka harus memiliki karakteristik antara lain yaitu : 1) Adanya harta kekayaan yang terpisah; 2) Mempunyai tujuan tertentu; 3) Mempunyai kepentingan sendiri; 4) Adanya organisasi yang teratur. Keempat ciri tersebut tercermin dalam ketentuan yang mengatur tentang Bumdes tersebut. Kekayaan Bumdes merupakan kekayaan Desa yang dipisahkan. Bumdes juga memiliki tujuan dan kepentingan yang ditetapkan oleh undang-undang yaitu  untuk mengembangkan perekonomian desa dan meningkatkan pendapatan desa. Bumdes juga memiliki organisasi yang teratur yang dapat dilihat dari adanya penasehat dan pelakasana operasional

# Pembahasan Hasil Penelitian,

## Gambaran Kompetensi Manajerial, Kemitraan Usaha dan Jiwa Kewirausahaan Pada BUMDes DiJawa Barat Yang Terdaftar Di Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi,

1. **Gambaran Jiwa Kompetensi Manajerial**

Variabel Kompetensi Manajerial menggunakan teori dari Douglas Cloud (1993; 8) yang menyatakan bahwa kompetensi utama wirausaha adalah kompetensi teknik, kompetensi pemasaran, kompetensi keuangan dan kompetensi hubungan manusia. Teori ini digunakan dikarenakan berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang tidak dapat dilepaskan dari fungsi-fungsi bisnis yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan dan fungsi sumber daya manusia serta fungsi sistem informasi manajemen, membutuhkan kemampuan manajerial dalam pengelolaannya agar tercapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam hal ini adalah Badan Usaha Milik Desa. Variabel Kompetensi Manajerial terdiri atas 4 dimensi, yaitu Kompetensi teknik, pemasaran, keuangan, dan hubungan manusia. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi pemasaran, dan terendah adalah dimensi keuangan selain itu terdapat 2 indikator dengan nilai terlemah yaitu pada pernyataan mengenai : Bagaimana pemahaman tentang klasifikasi bahan baku dengan nilai rata-rata sebesar 2,588, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Membuat laporan keuangan berkala dengan nilai rata-rata sebesar 2,758.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada umumnya Bumdes di Jawa Barat sudah memiliki kemampuan pemasaran yang cukup baik, Perusahaan yang memiliki kemampuan memasarkan barang dengan baik tentunya akan mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pemasaran adalah tulang punggung perusahaan dan memegang peran penting dalam perusahaan. Pemasaran yang berhasil akan meningkatkan produksi dan akan menghasilkan profit sehingga perusahaan semakin memiliki kemampuan untuk berkembang.

Selain itu, kelancaran pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan perusahaan untuk mendekatkan produsen kepada konsumen. Oleh karena itu fungsi pemasaran merupakan kegiatan yang sangat vital memberi nilai tambah pada produk yang dihasilkan sehingga diharapkan perusahaan dapat memperoleh laba, berkembang dan mempertahankan kelangsungan perusahaan. Kegiatan pemasaran mencakup usaha perusahaan yang berawal dari pengendalian kebutuhan konsumen, menentukan produk yang hendak diproduksi, harga yang sesuai hingga cara-cara promosi dan penyaluran penjualan produk tersebut. Jadi, kegiatan pemasaran merupakan sejumlah kegiatan yang saling terkait satu sama lain sebagai suatu sistem. Konsep pemasaran pada suatu perusahaan seharusnya berorientasi kepada kebutuhan dan keinginan konsumen. Pada prakteknya konsep pemasaran terus berkembang mengikuti kemajuan teknologi dan lingkungan yang terus berubah. Dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen, maka dibutuhkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan memasarkan barang dan juga menguasai teknologi.

Berdasarkan pendapat dari pakar yaitu **Prof. Dr. H. Moh. Wahyudin Zarkasyi, SE.,MS,Ak,CPA** mengemukakan bahwa Klasifikasi bahan baku yang dikelola oleh BUMDes diantaranya pengelolaan bahan baku yang diterima dan diolah oleh BUMDes sehingga mempunyai nilai tambah bagi Bumdes sehingga mendapatkan manfaat/nilai value added, baik secara skill maupun profit bagi pengelola BUMDes. Aspek ini juga meliputi ketersediaan dan keberlanjutan bahan baku lokal yang mudah diperoleh.

Adapun dimensi dengan nilai terlemah adalah kompetensi keuangan, Pada saat ini, rata-rata seorang pengusaha BUMDes di Jawa Barat lebih tertarik dengan ide-ide bisnis untuk usaha mereka dan menganggap manajemen dalam mengelola keuangan merupakan hal yang nanti akan berjalan dengan sendirinya. Pada umumnya para pengusaha BUMDes di Jawa Barat yang masih berpikir bahwa suatu bisnis yang bagus maka keuangannya juga pasti sama bagusnya. Apabila usaha mereka untuk dijalankan dengan baik maka uang juga akan mengalir dengan sendirinya. Pemikiran seperti itu tergolong benar namun dapat pula menyesatkan. Benar apabila sumber pendapatan kas dari suatu usaha bersumber dari penjualan dan keuntungan namun bisnis bukanlah hanya sekedar bagaimana cara menghasilkan uang melainkan bagaimana cara mereka membelanjakan dan mengendalikan uang yang ada. Dalam mengelola keuangan bukan hanya sekedar melakukan manajemen uang kas tetapi manajemen dalam mengelola keuangan merupakan bagaimana cara perusahaan dapat mengelola kekayaan agar dapat menghasilkan keuntungan dan memanfaatkan sumber-sumber modal agar dapat membiayai usaha perusahaan tersebut. Meskipun terlihat sederhana, seorang pengusaha kecil serta menengah pun perlu menerapkan prinsip manajemen dalam mengelola keuangan usaha tersebut.

Berdasarkan pengamatan dilapangan, lemahnya dimensi kompetensi keuangan dikarenakan mayoritas pengusaha masih bersifat konvensional dalam pengelolaan keuangan, umumnya para pengusaha BUMDes mencampur adukkan keuangan pribadi dan keuangan usaha. Tentu saja kesalahan ini yang paling umum dialami oleh banyak pengusaha. Mereka seringkali mencampur adukkan keuangan usaha dengan keuangan pribadi. Hal ini serinkali disepelekan banyak pengusaha, sehingga tanpa disadari bertambah besarnya keuangan pribadi semakin mengikis keuangan usaha. Hal ini yang menjadikan usaha tersebut tidak berkembang, bahkan untuk rekening transaksi usaha juga memakai rekening pribadi. Hal ini yang menjadikan kesimpangsiuran arus keuangan usaha tersebut. Untuk itu sangat diperlukan rekening khusus untuk transaksi usaha, sehingga arus keuangan dapat dipantau dengan jelas.

Faktor lainnya adalah minimnya pengetahuan di Bidang Akutansi. Kita ketahui, masih banyak sekali pengusaha yang memulai usaha masih belum mengetahui catatan keuangan dasar. Terlebih lagi kurang pengetahuan tentang catatan dasar keuangan tersebut masih banyak terjadi di pebisnis kecil dan menengah. Seperti contoh pencatatan pemasukan dan pengeluaran, pencatatan utang dan piutang, membaca laporan keuangan, dan banyak hal lainnya tentang dasar laporan keuangan. Sehingga masih banyak dari mereka kurang mengetahui bagaimana perkembangan usaha tersebut melalui catatan keuangan. Tetapi untuk sekarang ini permasalahan tersebut masih dapat diatasi dengan menggunakan aplikasi keuangan yang mudah dipakai untuk mencatat.

Pendapat dari pakar yaitu **Prof. Dr. H. Moh. Wahyudin Zarkasyi, SE.,MS,Ak,CPA**, Gambaran tentang Mekanisme Bumdes dalam membuat laporan keuangan. JENIS LAPORAN KEUANGAN Bumdes dapat terdiri dari :

* Neraca: menunjukkan posisi keuangan (aktiva, utang dan modal) pada saat tertentu.
* Laporan laba rugi: menunjukkan penjualan, biaya dan laba yang terjadi selama satu periode.
* Laporan saldo laba: menunjukkan perubahan laba ditahan selama periode tertentu.
* Laporan arus kas: Menujukkan arus kas selama periode tertentu.
* Catatan atas laporan keuangan: berisi rincian neraca dan laporan laba rugi, kebijakan akuntansi, dan lain sebagainya.

BUMDes harus melakukan pencatatan atau pembukuan yang ditulis secara sistimatis dari transaksi yang terjadi setiap hari. Pencatatan transaksi itu umumnya menggunakan sistem akuntansi. Fungsi dari akuntansi adalah untuk menyajikan informasi keuangan kepada pihak internal dan eksternal dan sebagai dasar membuat keputusan. Pihak internal BUMDes adalah pengelola dan Dewan Komisaris. Pihak eksternal adalah Pemerintah Kabupaten, Perbankan, masyarakat yang memberikan penyertaan modal, dan petugas pajak.

1. **Gambaran Kemitraan Usaha**

Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif, Secara keseluruhan, Kemitraan Usaha berada pada kategori cukup baik menuju baik. Kemitraan Usaha terdiri atas 3 dimensi menurut teori dari Kaplan dan Norton dalam Suryoto, 2008. Kemitraan adalah kerja sama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar yang disertai dengan pembinaan dan pengembangan usaha yang berkelanjutan oleh usaha besar atau usaha menengah dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1995, mendefinisikan kemitraan adalah kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan prinsip-prinsip sating memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Menurut Peraturan Pemerintah No.44 Tahun 1997 tentang kemitraan, pasal 1 angka 1: adalah Kemitraan adalah kerja sama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah dan atau usaha besar dengan memperlihatkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa secara keseluruhan variabel kemitraan usaha berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi pembinaan dan terendah adalah dimensi keterkaitan manajemen. Sedangkan indikator dengan nilai terendah yaitu pada pernyataan mengenai Perusahaan mendapat bantuan modal usaha dari lembaga donor dengan nilai rata-rata sebesar 2,954, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Perusahaan selalu melakukan kerja sama dalam bidang teknik produksi dengan pihak lain dengan nilai rata-rata sebesar 3,041.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kemitraan usaha masih belum optimal. Terutama pada aspek keterkaitan manajemen, dalam hal ini adalah hubungan dengan menjalin komunikasi dengan perusahaan Bumdes lain. Pengamatan dilapangan menunjukan bahwa pada umumnya Bumdes di Jawa Barat masih belum efektif dalam mengelola keterkaitan manajemen. Komunikasi dalam manajemen perusahaan sangat penting untuk menjalin hubungan terhadap perusahaan / bumdes lain. Hubungan yang dimaksud merupakan hubungan kerjasama antara satu bumdes dengan bumdes lain terutama terkait kerjasama mengenai teknik produksi. Hal ini aspek yang sangat penting dalam perusahaan. Dengan adanya manajemen dalam organisasi maka proses komunikasi dengan organisasi lain akan terstruktur dengan baik. Komunikasi dalam organisasi terkadang memiliki permasalahan seperti perbedaan pendapat. Hal ini berhubungan dengan anggota dalam suatu organisasi yang tentu saja memiliki karakteristik, perilaku, pola pikir, dan latar belakang budaya yang berbeda. Berbagai cara dilakukan demi terciptanya tujuan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, komunikasi menjadi sebuah jembatan dalam segala aspek termasuk organisasi untuk mencapai kesamaan makna dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Komunikasi yang efektif dalam organisasi terlihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan arahan kepada bawahannya secara jelas dan tegas sesuai dengan prosedur dalam bekerja. Manajemen dalam organisasi juga mempermudah pemimpin dalam bekerja.

Pendapat dari pakar yaitu  **H. Dedi Suphandi, S.Stp, M.Si** Selaku Kepala DPMD Jawa Barat mengemukakan bahwa Badan usaha milik desa merupakan usaha yang dikelola oleh pemerintah desa. Permodalan badan usaha milik desa berasal dari : Pemerintah desa Tabungan masyarakat Bantuan pemerintah Pusat, pemerintah Provinsi, pemerintah Kabupaten/ Kota. Pinjaman dari berbagai pihak Kerjasama dan bagi hasil dengan pihak lain

Modal Bumdes juga dapat berasal dari dana bergulir program pembangunan dan pemda yang diserahkan ke desa. Bantuan modal usaha dari lembaga donor luar dapat dilakukan jika mendapatkan manfaat bagi pengelolaan Bumdes. Pendirian BUM Desa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerja sama antar-Desa. (Pasal 2 Permendes 4/2015). Terkait kemitraan Bumdes, maka Bumdes dapat Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga; (pasal 3 huruf d Permendes 4/2015) Permendes Nomor 4/2015 Pasal 6

(1) Dalam rangka kerja sama antar-Desa dan pelayanan usaha antar-Desa dapat dibentuk BUM Desa bersama yang merupakan milik 2 (dua) Desa atau lebih.

(2) Pendirian BUM Desa bersama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disepakati melalui Musyawarah antar-Desa yang difasilitasi oleh badan kerja sama antar-Desa yang terdiri dari: a. Pemerintah Desa; b. anggota Badan Permusyawaratan Desa; c. lembaga kemasyarakatan Desa; d. lembaga Desa lainnya; dan e. tokoh masyarakat dengan mempertimbangkan keadilan gender.

(3) Ketentuan mengenai Musyawarah Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 berlaku secara mutatis mutandis terhadap pendirian BUM Desa bersama.

(4) BUM Desa bersama ditetapkan dalam Peraturan Bersama Kepala Desa tentang Pendirian BUM Desa bersama.

Proses produksi meliputi : bahan baku, proses produks, kapasitas produksi, perkiraan jumlah / target produksi dan evaluasi produksi.

1. **Gambaran Jiwa Kewirausahaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif dapat disimpulkan bahwa Jiwa Kewirausahaan berada pada kategori cukup baik menuju baik, Jiwa Kewirausahaan terdiri atas 3 dimensi yaitu Inovatif, Proaktif dan Mengambil Resiko. Miller (1983), Covin dan Slevin (1998), Wiklund (1999), Kreiser (2002), Mario (2002), Messeghm (2003) Tarabishy (2005) dalam <http://www.decisionscience.org.> Kewirausahaan (entrepreneurship) adalah “bidang usaha yang diciptakan oleh individu tertentu yang di dalamnya berusaha memahami peluang yang ada agar dapat di manfaatkan menjadi sesuatu yang baru dan akan dikembangkan sehingga dapat memberikan beberapa variasi yang berbeda-beda atau dapat juga berarti kegiatan yang dilakukan oleh individu tertentu dengan memanfaatkan peluang yang ada agar dapat memberikan keuntungan”. Peluang dalam kewirausahaan adalah keadaan yang dapat dimanfaatkan seseorang untuk mendapatkan keuntungan dengan menciptakan produk dan jasa baru.

Berdasarkan pada pengolahan data, masih terdapat indikator yang lemah yaitu mengenai pernyataan : Perusahaan selalu proaktif dalam merancang tindakan produktif dalam operasional perusahaan dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Perusahaan selalu proaktif dalam mengatasi Kendala-kendala dalam menjalankan usaha. Berdasarkan pengamatan penulis dilapangan, lemahnya hal tersebut dikarenakan beberapa faktor. Besarnya dana bagi desa ditambah kepercayaan pemerintah pusat pada desa yang begitu besar dan langsung menciptakan dua persoalan rumit. Di satu sisi membuat desa harus berpikir keras menyusun program kerja yang bisa menciptakan perubahan ekonomi signifikan bagi desanya. Tetapi di sisi lain membuat para perangkat desa juga menjadi tergiur dengan besarnya nominal yang masuk ke rekening desa mereka. Hasilnya gampang ditebak, tiba-tiba muncullan berderet kasus penyalahgunaan dana yang menyeret kepala desa ke balik tembok dingn penjara.

Dalam kenyataannya, ada banyak kepala desa yang tak bisa mengendalikan egoisme-nya sebagai pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa. Akhirnya Kepala Desa tidak mampu membangun efektivitas kerja sama tim yang bekerja dan tidak mampu menunjukkan akuntabilitas dan transparansi. Masalah kedua, banyak desa yang perangkatnya belum paham tentang substansi dan urusan teknis tentang aturan hukum mengenai dana desa dan tidak menguasai panduan komprehensif mengenai dana desa sehingga pemahaman pengelolaan dana desa hanya seputar pencairan dana desa, perumusan alokasi kegunaan dana desa dan pelaporan administratif. Kasus seperti ini banyak terjadi dan akhirnya tetap menyeret kepala desa ke meja pengadilan bahkan meski dia sama sekali tidak bermaksud menyalahgunakan wewenangnya sebagai kepala desa.

Badan Usaha Milik Desa merupakan Lembaga Usaha Desa yang dikelola oleh masyarakat dan Pemerintah Desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Pendirian BUMDesa harus didasarkan pada kebutuhan dan potensi desa, sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berkenaan dengan perencanaan dan pendiriannya, BUMDesa dibangun atas prakarsa (inisiasi) masyarakat, serta mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif, (‘user-owned, user-benefited, and user-controlled’), transparansi, emansipatif, akuntabel, dan sustainabel dengan mekanisme member-base dan self-help. Dari semua itu yang terpenting adalah bahwa pengelolaan BUMDesa harus dilakukan secara profesional dan mandiri.

BUMDesa merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (social institution) dan komersial (commercial institution). BUMDesa sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya lokal (barang dan jasa) ke pasar. Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan.

Dalam membangun BUMDes, diperlukan sosok pengusaha yang memiliki jiwa kewirausahaan, tanpa hal tersebut akan sulit untuk bisa mewujudkan usaha yang berfungsi sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat desa, diperlukan sosok pengusaha yang dapat mengelola usaha dengan baik disertai jiwa kewirausahaan dikarenakan seluruh keuntungan dari BUMDes yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (Penyetara Modal ) dan masyarakat melalui kebijakan desa mengingat Modal bersumber dari desa sebesar 51% dan dari masyarakat sebesar 49% melalui penyertaan modal (saham atau andil)

Berdasarkan pendapat dari **Prof. Dr. H. Moh. Wahyudin Zarkasyi, SE.,MS,Ak,CPA** Kelangsungan hidup BUM Desa akan sangat bergantung pada kemampuannya memenuhi kebutuhan masyarakat dari waktu ke waktu. Artinya, BUM Desa diharapkan dapat menjadi pemasok utama kebutuhan masyarakat yang belum terpenuhi di bidang jasa, perdagangan, dan manufaktur (produksi). BUM Desa dapat berfungsi sebagai penyalur hasil produksi masyarakat desa (home industri, industri mikro) ke pasar (lokal atau antar desa). BUMDesa juga dapat berfungsi sebagai pensupport dana bagi kebutuhan usaha produktif masyarakat. Jiwa kewirausahaan pengelola Bumdes masih perlu ditingkatkan dari segi pengalaman atau profesional, mendapat pembinaan manajemen, mendapatkan pengawasan secara internal-eksternal, menganut prinsip transparansi, akuntabel dapat dipercaya dan rasional serta mempunyai jiwa melayani kebutuhan masyarakat dengan baik dan adil

## Gambaran Pengelolaan Dana

Berdasarkan pada hasil penelitian deskriptif, menunjukan bahwa Pengelolaan Dana masih berada pada kategori cukup baik menuju baik. Pengelolaan Dana terdiri atas 2 dimensi yaitu Penggunaan Dana dan Pemenuhan Kebutuhan Dana. nilai rata-rata terlemah adalah pernyataan mengenai : Kebutuhan dana perusahaan dari pinjaman bank jangka panjang > 1 tahun dengan nilai rata-rata sebesar 3,031, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Kebutuhan dana perusahaan dari pinjaman jangka pendek dengan nilai rata-rata sebesar 3,124. Bambang Riyanto (2008 : 4), menyatakan bahwa fungsi pengelolaan keuangan dalam perusahaan meliputi 1) fungsi penggunaan dana atau pengalokasiaan dana (*use/allocation of funds*) dan 2) fungsi pemenuhan kebutuhan dana atau fungsi pendanaan (*financing; obtaining of funds*). Fungsi penggunaan dana harus dilakukan secara efisien. Ini berarti bahwa setiap rupiah dana yang tertanam dalam aktiva harus dapat digunakan seefisien mungkin untuk dapat menghasilkan tingkat keuntungan investasi atau rentabilitas yang maksimal. Fungsi penggunaan dana meliputi perencanaan dan pengendalian penggunaan aktiva baik dalam aktiva lancar maupun aktiva tetap. Dalam menjalankan fungsi penggunaan dana harus selalu mencari alternatif-alternatif investasi untuk kemudian dianalisis, dan hasil analisis itu harus diambil keputusan alternatif investasi mana yang akan dipilih.

Hasil penelitian menunjukan bahwa Pengelolaan Dana BUMDes di Jawa Barat masih belum optimal, terutama pada aspek pemenuhan kebutuhan dana, Pemerintah melalui Kementerian Desa PDTT memang menetapkan empat prioritas penggunaan dana desa untuk 2018 yakni pengembangan produk unggulan kawasan pedesaan, pengembangan BUMDes atau BUMDes Bersama, embung dan sarana olah raga. Berdasarkan Permendesa No. 19/2017 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa 2018, berbagai kegiatan atau program yang bisa dilakukan desa dengan dana desanya adalah:

1. Mendukung dari sisi permodalan pada pengelolaan usaha ekonomi yang produktif.
2. Menjalankan peran distribusi dan pemasaran bagi usaha pertanian yang produktif dan usaha lainnya yang arahnya adalah pembentuukan produk unggulan desa atau produk unggulan kawasan desa dalam BUMDes Bersama
3. Memberikan akses modal pada pada warga/kelompok, koperasi dan atau lembaga ekonomi masyarakat desa lainnya
4. Dana desa bisa digunakan untuk melakukan perluasan usaha produktif di desa dengan sistem penyertaan modal pengelolaan produksi, distribusi dan pemasaran menuju terciptanya produk unggulan desa atau kawasan pedesaan bagi BUMDes Bersama
5. Untuk mendukung perluasan lapangan kerja bagi masyarakat desa

Namun demikian pada kenyataannya sumber permodalan tidak semudah apa yang dibayangkan, rumitnya birokrasi persyaratan dan pelaporan menjadikan salah satu kendala bagi para pengusaha BUMDes di Jawa Barat, namun demikian faktor lainnya adalah Penguasaan Kemampuan Manajerial yang Kurang Memadai. Tak mudah bagi desa mendapatkan seorang yang memiliki kemampuan manajerial unggul dalam hal pengelolaan usaha. Kalaupun ada warga yang memiliki kemampuan seperti itu biasanya sudah bekerja di tempat lain dan kalau dia ditunjuk mengelola BUMDes maka itu hanya sebatas sambilan saja. Akibatnya, BUMDes tidak melaju dan jalan di tempat. Sementara jika menunjuk orang degan kapasitas yang tidak memadai, ditandai dengan track record yang dimilikinya, maka sama saja dengan membawa BUMDes pada arah yang lebih mengkawatirkan.

Pendapat dari Ketua APDESI Jawa Barat **Enjoy Rizki GDL,** Tingkat pengelolaan Bumdes masih berada pada kategori cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari keaktifan usaha dan kinerja pengelolaan Bumdes. Tingkat pemenuhan kebutuhan dana Bumdes dari pinjaman bank jangka panjang sangat mudah diperoleh karena adanya jaminan dari para pengelola dan pemdes. Hal ini juga pada tingkat pemenuhan kebutuhan dana Bumdes dari pinjaman jangka pendek. Kepercayaan dalam pengelolaan Bumdes dari para pelaku kepentingan terutama pihak ketiga dapat ditunjukan dengan pengelolaan Bumdes yang profesional dan menghasilkan keuntungan. Hal yang perlu dilakukan diantaranya:

1. Menyusun desain model pengelolaan BUM Desa, serta sosialisasi, pelatihan, dan pendampingannya.
2. Mendiseminasikan potensi dan kapasitas desa yang menjadi faktor kendala dan pendukung utama dalam menunjang kegiatan ekonomi produktif masyarakat desa;
3. Mendiskusikan karakteristik pola perilaku sosial (*social behaviour*) masyarakat desa dalam melaksanakan kegiatan ekonomi produktif desa;
4. Mendiskusikan kebutuhan dan keinginan masyarakat desa berkenaan dengan pengelolaan BUMDes;
5. Mensepakati tentang bentuk struktur organisasi BUMDes yang mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat desa;
6. Menyusun PEDOMAN sebagai rujukan mendirikan dan mengelola BUM Desa.

## 

## Gambaran Kinerja Keuangan pada BUMDes Di Jawa Barat Yang Terdaftar Di Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi.

Berdasarkan hasil pengolahan data, Kinerja Keuangan berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi Kinerja Keuangan menggunakan teori dari (Weston & Copeland, 1995 : 239), dengan dimensi laba bersih, tingkat penjualan bersih dan tingkat perputaran modal kerja. Berdasarkan pada pengamatan dilapangan, acuan dalam kinerja keuangan BUMDes terdiri atas 4 faktor diantaranya adalah harta, hutang, biaya dan pendapatan. Harta yang dimaksud adalah barang dan hak milik perusahaan (BUMDes) dan sumber ekonomi lainnya. Harta BUMDes dapat dibedakan menjadi harta tetap, harta lancer dan harta tidak berwujud. Hutang adalah kewajiban yang harus dibayar pada masa yang akan datang sesuai dengan kesepakatan yang dibuat dengan pihak penghutang sebagai akibat dari suatu transaksi. Biasanya hutang bakal dibagi menjadi hutang jangka panjang dan jangka pendek.

Pendapatan adalah peningkatan harta atau aktiva perusahaan sebagai hasil dari transaksi yang menguntungkan. Misalnya, pada BUMDes pemilik usaha minimarket, harus muncul laporan mengenai berapa biaya pembelian beras dari petani dan ketika dijual berapa harga yang dipatok BUMDes ke konsumennya. Selisih dari harga inilah yang harus didapatkan oleh sebuah unit usaha sebagai keuntungan atau laba.

Biaya adalah harta yang digunakan oleh BUMDes yang kemudian menghasilkan pendapatan dalam suatu periode tertentu dan habis terpakai. Setidaknya ada tiga jenis biaya yang biasanya menjadi acuan yakni harga pokok penjualan, biaya operasional dan biaya lain-lain. Catatan pada elemen ini akan memberikan penjelasan ada atau tidaknya pendapatan dan berapa keuntungan yang diambil BUMDes dalam penyelenggaraan usaha yang dijalankannya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan Dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi Kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba sedangkan dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi Kemampuan perusahaan mengelola penjualan. Dan indikator terlemah adalah pernyataan mengenai Perusahaan memiliki kemampuan dalam mengelola data barang penjualan dengan nilai rata-rata sebesar 2,711, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Perusahaan memiliki kemampuan dalam mengantisipasi kerugian penjualan nilai rata-rata sebesar 2,763.

Hasil penelitian ini sejalan dengan fakta dilapangan bahwa pada umumnya BUMDes di Jawa Barat masih memiliki kendala pada sistem pembukuan dan pelaporan keuangan. Seluruh proses dan bukti transaksi itu kebanyakan belum disusun dalam sebuah buku kas laporan arus kas (cash flow) dan dimasukkan dalam buku kas harian. Seharusnya buku inilah yang akan menunjukkan berapa pendapatan yang didapatkan unit usaha itu. Sudah pasti bahwa ukuran paling dasar adalah pendapatan yang masuk harus lebih besar ketimbang pengeluaran. Dalam bentuk laporan, keuangan akuntansi bakal berupa neraca. Laporan rugi/laba dan laporan perubahan modal. Lemahnya hal tersebut dikarenakan masih minimnya pengawasan dan pendampingan pada BUMDes.

Secara teoritis, sumber daya keuangan yang paling berharga untuk perusahaan kecil adalah uang tunai. Memang menghasilkan laba penting untuk dapat bertahan dalam jangka panjang, tetapi perusahaan harus memiliki uang tunai dalam jumlah yang cukup untuk membayar tagihan dan kewajiban lainnya. Beberapa wirausahawan mengandalkan pertumbuhan penjualan untuk menutupi dana perusahaan. Perusahaan sedang tumbuh biasanya memerlukan banyak uang tunai dari pada yang dihasilkannya dan semakin besar pertumbuhannya, semakin banyak pula menghabiskan uang (Zimmerer, 2008 : 49).

Pertumbuhan merupakan sesuatu yang alamiah, sehat dan didambakan oleh semua perusahaan, tetapi pertumbuhan haruslah terencana dan terkendali. Idealnya, ekspansi harus didanai dari laba yang dihasilkan atau dari tambahan modal pemiliknya, tetapi sebagian perusahaan mengambil pinjaman paling tidak sebagian dari investasi modal. Tujuan perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan (value of the firm) dimaksudkan agar perusahaan bertahan hidup (survive) dalam jangka panjang, untuk itu perusahaan harus terus tumbuh dan berkembang. Perolehan laba yang maksimum dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan selanjutnya dapat digunakan secara efektif untuk pertumbuhan usaha dengan dimensi pertumbuhan assets (peningkatan harta lancar dan harta tetap) dan pertumbuhan penjualan (peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan omzet penjualan).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat dari  **H. Dedi Suphandi, S.Stp, M.Si** Selaku Kepala DPMD Jawa Barat, bahwa Kinerja keuangan Bumdes cukup baik namun perlu ditingkatkan adanya kesepakatan legal drafting di tingkat kabupaten/kota untuk persamaan laporan kinerja keuangan Bumdes, sehingga memperoleh kemudahan dalam mengaplikasikannya. Juga dapat dibuatkan sistem informasi keuangan pada setiap Bumdes dan dapat dikonsolidasikan di tingkat kabupaten/kota sehigga mudah dalam pengawasan.

Pengelolaan data barang dalam penjualan juga masih di lakukan secara manual dan tradisional paling tepatnya masih menggunakan laporan-laporan manual sehingga masih sering terjadi kesalahan dan kekeliruan dalam penjualan. Bumdes juga dapat menerapkan prinsip kehati-hatian dalam penjualan untuk mengantisipasi kerugian adanya penjualan. Hal yang dapat dilakukan Bumdes pada setiap pengelolaan usaha diantaranya:

- Memahami potensi dan kapasitas desa (kluster) yang menjadi faktor kendala dan pendukung utama dalam menunjang kegiatan ekonomi produktif masyarakat desa.

- Memahami karakteristik pola perilaku sosial (*social behaviour*) masyarakat desa dalam melaksanakan kegiatan ekonomi produktif desa.

- Memahami kebutuhan masyarakat desa terhadap BUM Desa yang sesuai dengan karakteristik potensi, kapasitas, dan masyarakat desa dalam memandirikan ekonomi desa.

- Memahami tatacara pengelolaan BUM Desa yang sesuai dengan kondisi lokal masyarakat desa.

**Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Pengelolaan Dana**

Kompetensi manajerial memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap Pengelolaan Dana, hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan adanya keterkaitan antara kompetensi dengan Pengelolaan Dana menurut teori dari Jr dan Douglas Cloud (1993; 8) yang menyoroti tentang kompetensi wirausaha pada sektor usaha kecil, dan dikatakannya bahwa agar wirausaha berhasil maka harus memiliki kompetensi sebagai berikut : technical competencies, marketing competencies, financial competencies dan human relation competencies. Sedangkan pengelolaan dana adalah bagaimana perusahaan mengusahakan sumber dana, menggunakan dan mengendalikan dana-dana tersebut, (Suryana, 2009 : 133). Maka kompetensi dengan pengelolaan dana memiliki hubungan yang positif terutama kompetensi keuangan.

(Kartini Kartono 1983; 37) menyatakan seorang pemimpin harus memiliki keterampilan kepemimpinan (leadership skills) diantaranya Technical skills, misalnya keterampilan pembukuan keuangan. Kristanto (2009 : 130) menyatakan bahwa, hal yang penting dalam kelancaran melakukan kegiatan usaha atau perusahaan adalah bagaimana mengelola keuangan, perusahaan agar lancar, mendatangkan manfaat jangka panjang. Dengan demikian peran kepemimpinan sangat diperlukan dalam pengelolaan dana. Seperti yang dikemukakan oleh Hurip Santoso, (2001) Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa kompetensi manajerial merupakan faktor yang sangat penting dalam Pengelolaan Dana BUMDes. BUMDes saat ini merupakan salah satu program dari “Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes PDTT)” yang bertujuan untuk peningkatan kualitas desa. Pendirian BUM Desa harus ada inisiatif dari Pemerintah Desa dan masyarakat itu sendiri, inisiatif tersebut dirumuskan secara partisipatif oleh seluruh komponen masyarakat desa. BUM Desa juga dapat berdiri dari inisiatif Pemerintah Kabupaten sebagai bentuk intervensi pembangunan pedesaan untuk mendukung pembangunan daerah.

Namun demikian fakta dilapangan menunjukan pada umumnya pemahaman perangkat desa tertama kepala desa mengenai pengelolaan BUMDes masing sangat kurang. Ini terjadi karena kepala desa selama ini hanya mengenal tugas sebagai kepanjangan tangan dari struktur pemerintah di atasnya yang lebih banyak berurusan dengan masalah administrasi dan penanggungjawab proyek dan program yang datang dari atas. Akibatnya, butuh usaha keras untuk memahami BUMDes yang lebih bertumpu pada masalah kewirausahaan. Lemahnya pemahaman mengenai BUMDes itulah yang membuat wacana BUMDes tidak tersosialisasi dengan baik kepada warga desa dengan demikian diperlukan kompetensi manajerial yang optimal dalam pengelolaan BUMDes. Tanpa adanya kemampuan yang baik maka tidak akan tercipta tata kelola BUMDes. Pengelola BUMDes harus mampu menggali Potensi desa yang merupakan syarat utama dalam pembentukan BUMDes, desa harus memiliki potensi usaha yang akan dikembangkan bersama–sama dalam usaha BUM Desa. Potensi tersebut dapat berupa Pelayanan Umum, Penyewaan, Produk Unggulan, Simpan Pinjam, dan usaha bersama. Untuk awal pembentukan BUM Desa usahakan pilih salah satu potensi yang akan di jalankan dan fokus terhadap salah satu usaha tersebut. Kepala Desa diberi kewenangan antara lain : memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama BPD, mengajukan rancangan peraturan desa, menetapkan peraturan desa, menyusun dan mengajukan rancangan peraturan desa mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB) Desa untuk dibahas dan ditetapkan bersama BPD, mengkoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif (memfasilitasi dalam perencanaan, pelaksanaan, pemanfaatan, pengembangan, dan pelestarian pembangunan di desa), dan melaksanakan wewenang lain sesuai dengan paraturan perundang-undangan. Berdasarkan ketentuan tersebut dikaitkan dengan kedudukan, tugas dan kewenangan Kepala Desa maka Kepala Desa harus memiliki kompetensi sehingga mampu mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya dengan melakukan kerjasama dengan semua unsur terkait di desa seperti dengan BPD, dengan Lembaga Kemasyarakatan Desa (LPM, PKK, Karang Taruna, dan lainnya), dan juga dengan masyarakat desa itu sendiri. Keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan pemerintahan desa sangat ditentukan oleh kompetensi kepala desa, baik kompetesi pengetahuan, kompetensi keterampilan, maupun kompetensi sikap. Sejauh ini dari pengamatan yang dilakukan menunjukan kepala desa belum memiliki kompetensi yang kurang memadai untuk menyelenggarakan urusan pemerintahandesa. Kemampuan kepala desa dalam menjalankan roda pemerintahan desa masih rendah. Hal ini erat kaitannya dengan kompetensi pengetahuan, dan kompetensi keterampilan kepala desa masih rendah. Demikian pula dengan komptensi sikap seperti kemampuan kerja sama, disiplin, serta motivasi kerja dalam mengerjakan tugas sehari-hari masih rendah. Ringkasnya dapat dikatakan kopetensi kepala desa masih minim atau kurang memadai. Oleh karenanya, implementasi UU.No. 6 Tahun 2014 tentang Desa beserta peraturan pelaksananya memerlukan ’capacity building’ kepala desa dari semua aspeknya, baik menyangkut perencanaan pemerintahan desa, pengelolaan keuangan desa, penyusunan kebijakan desa, kepemimpinan desa dan manajemen pelayanan desa.

Dengan demikian maka penyelenggaraan pemerintahan desa memerlukan penanganan lebih optimal pada aspek SDM Aparatur Desa, dalam meningkatkan kompetensi kepala desa dan perangkat desa. Dalam hal ketatalaksanaan, perlu meningkatkan kapasitas pemerintahan desa dalam perencanaan pembangunan dan penganggaran desa, pengelolaan keuangan desa, kepemimpinan kepala desa, penyusunan kebijakan desa, dan pelayanan desa. Dalam perencanaan pembangunan dan penganggaran desa, perlu bimbingan teknis perencanaan pembangunan dan penganggaran desa partisipatif, yang melibatkan seluruh komponen penyelenggara pemerintahan desa. Dalam hal kompetensi manajerial/kepemimpinan kepala desa perlu meningkatkan kompetensi melalui pelatihan atau bimbingan teknis yang relevan dan sesuai kebutuhan. Peningkatan kompetensi kepala desa diyakini mampu melahirkan inovasi dan kreativitas kepala desa sehingga secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kualitas kepemimpinan yang bersangkutan.Kepala desa dalam melaksanakan penyelenggaran pemerintahan dan pembangunan harus memiliki kompetensi kepemimpinan/manajerial sehingga mampu memanage dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan desa, tetapi pada kenyataanya sekarang ini kepala desa masih kurang memiliki kompetensi dalam penyelenggaran pemerintahan desa. Kepala desa juga harus memiliki kompetesi sikap yang memadai seperti kerjasama, disiplin, semangat kerja, serta penerapan dan pengamalan terhadap nilai-nilai etika dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor atau syarat yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu BUM Desa. SDM menjadi kunci yang menentukan perkembangan BUM Desa. Untuk pendirian BUM Desa diperlukan SDM yang mampu dan mengetahui berbagai hal dalam pengelolaan kemajuan BUM Desa, oleh karena itu pelatihan –pelatihan mengenai bagaimana memanajemen BUM Desa sangat penting untuk di ikuti.

**Pengaruh Kemitraan Usaha terhadap Pengelolaan Dana**

Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh kemitraan usaha terhadap Pengelolaan Dana sangat dominan, dengan demikian kemitraan usaha merupakan aspek terpenting dalam pengelolaan BUMDes, hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan adanya pengaruh antara pengaruh kemitraan usaha terhadap Pengelolaan Dana. emitraan usaha diukur dengan dimensi akses permodalan, pembinaan, keterkaitan manajemen dan kerja sama yang saling menguntungkan, (Kaplan dan Norton dalam Suryoto, 2008). Sedangkan pengelolaan dana perusahaan sangat erat kaitannya dengan sumber dan penggunaan dana dan pengawasan. Sumber dana meliputi dana dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan, pengalokasian dana dalam operasional perusahaan harus dilihat dari mana dana tersebut diperoleh karena terkait dengan efesiensi dan pengalokasiannya berhubungan dengan efektifitas penggunaan dana. Bagi perusahaan kecil, pengelolaan dana menjadi urgensi tersendiri karena tidak melibatkan profesional dalam menanganinya. Dengan demikian kemitraan usaha memiliki hubungan yang positif dengan pengeloaan dana seperti yang dikemukakan Lewin dan Koza (1998) kerjasama dapat menjadi sumber peningkatan pendapatan dari aktivitas penggalangan sumber-sumber daya pelengkap / penunjang yang sulit didapatkan secara individu

Kemitraan dalam wirausaha BUMDes sangat penting. kemitraan merupakan satu bentuk usaha bersama, yaitu para mitra usaha berbagi keuntungan atau kerugian sebagai konsekuensi dari kegiatan investasi yang dilakukan. Dalam arti yang lebih sempit, kemitraan ialah kontrak atau perjanjian antar individu yang sepakat untuk menjalankan usaha dan memberikan kontribusi terhadap usaha dengan menyatukan kekayaan, pengetahuan, kegiatan dan saling menguntungkan.

Dalam menjalin kemitraan BUMDes, disamping menggunakan kontrak resmi atau perjanjian tertulis, terkadang juga tanpa menggunakan perjanjian resmi, hanya dengan atas dasar rasa saling percaya. Dalam hal ini, wirausaha muncul dan berkembang dalam pergaulan sosial diantara pelakunya. Untuk itu, para pelaku wirausaha tersebut harus mengetahui dan memahami prinsip-prinsip kemitraan terutama dalam pengelolaan BUMDes. Kemitraan adalah salah satu upaya untuk memberdayakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), yang merupakan kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Usaha menengah dan besar melaksanakan kemitraan dengan usaha kecil baik yang memiliki maupun yang tidak memiliki keterkaitan. Pelaksanaan hubungan kemitraan itu diupayakan ke arah terwujudnya keterkaitan usaha. Kemitraan dilaksanakan dengan disertai pembinaan dan pengembangan dalam salah satu atau lebih bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, Sumberdaya Manusia (SDM), dan tekhnologi.

Dalam melaksanakan hubungan kemitraan kedua belah pihak mempunyai kedudukan hukum yang setara. Untuk menciptakan peran yang sepadan dalam kemitraan diperlukan hubungan yang langgeng antara UKM dan usaha besar. Karena itu kemitraan harus didasari : Kaidah saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan; Hubungan yang bersifat langsung antara para pelaku usaha terkait; Berorientasi pada peningkatan daya saing.

Secara alamiah kemitraan yang demikian akan terwujud dengan sendirinya, jika outsourching lebih menguntungkan bagi usaha besar. Prinsip lebih menguntungkan tersebut bersumber atas gabungan dari aspek harga, mutu, dan delivery dengan cara outsorching dibandingkan dengan menghasilkan sendiri.

Situasi lebih menguntungkan tersebut, bukannya tidak terjadi, tetapi sering dimanfaatkan perusahaan atau perorangan dalam manajemen perusahaan bersangkutan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa perlu peran pemerintah, melalui kebijakan dan langkah-langkah yang lebih terarah, sehingga kemitraan tercipta dari upaya bersama yang berlangsung terus-menerus. Peran pemerintah memang tetap dibutuhkan untuk mengkoreksi apa yang disebut dengan kegagalan pasar. Tetapi seiring dengan peran atau campur tangan tersebut perlu pula dijaga agar tidak terjadi hambatan bagi perkembangan ekonomi secara keseluruhan. Dimensi persoalan yang menjadi kendala bagi UKM Pedesaan untuk meningkatkan kegiatannya cukup beragam dan bisa berbeda satu sama lain. Secara umum kendala yang dihadapi UKM Pedesaan yang sekaligus merupakan aspek pembinaan, adalah kekurangan modal, ketidakpastian pasar hasil produksi, ketersediaan bahan baku, kelemahan kewirausahaan dan SDM, penguasaan tekhnik-tekhnik produksi dan manajemen, keterbatasan informasi designe, produk, dan pasar, serta kelemahn organisasi dan manajemen. Dari berbagai hasil survey, para pelaku UKM Pedesaan lebih sering mengemukakan bahwa kekurangan modal merupakan hambatan utamanya. Tetapi kenyataan menunjukkan bahwa pembinaan UKM Pedesaan yang didasarkan aspek permodalan kerap pula tak sesuai harapan. Karena itu pola kemitraan sebaiknya dimulai dengan memberikan kepastian pasar bagi produk UKM Pedesaan, baru kemudian dibarengi aspek pembinaan lainnya. Pelaksanaan aspek pembinaan lain itu dapat melalui pihak ketiga, baik melalui program pemerintah, jasa swasta lain, atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM).

Sejauh ini sudah banyak program yang dilaksanakan berbagai pemerintah, dunia usaha (BUMN maupun swasta), serta masyarakan umum terutama LSM. Program-program itu meliputi pengembangan SDM, berbagai bentuk pinjaman dan penyertaan modal, pembelian dan pengadaan, peningkatan kemampuan tekhnologi dan manajemen, pengenalan dan bimbingan berbagai jenis kegiatan usaha. Seluruh program yang telah dilaksanakan melalui berbagai instansi pemerintah, BUMN/Swasta dan LSM, perlu didaftar dan dipelajari dengan seksama, tatapi masing-masing agar tetap berjalan sebagaimana telah berlangsung. Penyempurnaan, dalam arti peningkatan gaya dan hasil guna, serta program dapat ditempuh melalui koordinasi. Sehingga dalam jangka menengah dan jangka panjang, pembinaan pengembangan UKM Pedesaan, khususnya pola kemitraan, meliputi pula UKM Pedesaan pendatang baru.

Target calon mitra adalah UKM pedesaan yang sudah terkait dan menumbuhkan UKM-UKM baru, baik di tingkat masyarakat/rumah tangga maupun di tingkat desa (Minimal 5 unit Kelompok Usaha Ekonomi Produktif (KUEP) per desa); Masing-masing UKM Pedesaan akan didorong untuk membentuk kelembagaan KUEP serta memberikan dukungan bisnis pola kemitraan yang riil dan dana pembinaan sebagai penambahan modal yang diperlukan; Bagi yang sudah terkait bentuk kemitraannya akan berupa pembinaan, pengembangan, dan penambahan volume order bisnis;

Bagi UKM Pedesaan yang belum terkait maupun untuk penumbuhan pelaku-pelaku usaha baru, maka didorong agar masing-masing KUEP, sendiri atau bersama-sama, dapat memberikan bantuan umum seperti pelatihan, konsultasi serta bantuan perkuatan bisnis, yang intinya memberikan dukungan kepastian pasar, bantuan tekhnis (mutu, designe) dan dukungan akses keuangan;

**Pengaruh Jiwa Kewirausahaan terhadap Pengelolaan Dana**

Berdasarkan hasil penelitian, Jiwa kewirausahaan memberikan kontribusi terlemah terhadap Pengelolaan Dana. Hal ini menunjukan bahwa aspek jiwa kewirausahaan bukan faktor penentu yang dominan dalam Pengelolaan Dana. Namun demikian hal ini sejalan dengan teori Covin dan Slevin (1996) yang menghasilkan Model-Covin Slevin menunjukan bahwa kewirausahaan berhubungan positif dengan pengelolaan perusahaan. Seorang pembuat keputusan yang memiliki jiwa kewirausahaan membantu terbentuknya sistem ekonomi perusahaan yang bebas. Sebagaian besar pendorong perubahan, inovasi, dan kemajuan di perkonomian datang dari para wirausaha; orang-orang yang memiliki kemampuan untuk mengambil resiko dan mempercepat pertumbuhan ekonomi. Jiwa kewirausahaan merupakan usaha untuk menciptakan nilai melalui pengenalan kesempatan bisnis, menejemen pengambilan resiko yang tepat, dan melalui keterampilan komunikasi untuk memobilisasi seseorang, manusia, uang dan bahan-bahan baku atau sumberdaya lain yang diperlukan untuk lain yang diperlukan untuk menghasilkan proyek supaya terlaksana dengan baik.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam pengelolaan BUMDes diperlukan sosok yang memiliki jiwa kewirausahaan yang memiliki prinsip-prinsip kewirausahaan berani atau keluar dari rasa takut akan gagal. makna berani disini adalah tindakan dimana pengelola BUMDes harus bisa mengambil sikap atas peluang-peluang yang muncul terutama peluang untuk mendirikan usaha. Selain itu juga pentingnya latar belakang pendidikan. Pendidikan disini berguna pada tingkat keahlian dari bidang usaha yang akan kita dirikan tapi hal tersebut bukan lah jadi prinsip dasar dalam membangung usaha tapi keberanian kita lah yang dapat menjadi prinsip dasar dalam membangun usaha.

Disamping itu untuk menjadi wirausahawan BUMDes juga dituntut untuk berfikir optimis atas peluang dan segala usaha yang kita lakukan,karena dengan begitu semangat dan kemauan yang keras juga ketekunan kita akan menciptakan usaha yang maju dan terus berkembang. disamping itu harus berfikir alternatif dimana dengan berfikir alternatif akan menciptakan suatu Ide dan strategy dari dan atas usaha yang akan dilakukan.

Wirausaha merupakan potensi pembangunan, baik dalam jumlah maupun dalam mutu wirausaha itu sendiri. Sekarang ini kita menghadapi kenyataan bahwa, wirausahawan Indonesia masih sedikit dan mutunya belum bisa dikatakan hebat, sehingga persoalan pembangunan wirausaha Indonesia merupakan persoalan mendesak bagi suksesnya pembangunan.

Banyak faktor psikologis yang membentuk sikap negatif dari para kades sehingga mereka kurang berminat terhadap profesi wirausaha didalam membentuk BUMDES, antara lain sifaf agresif, ekspansif, bersaing, egois, tidak jujur, kikir, sumber penghasilan tidak stabil, kurang terhormat, dsb. Pandangan semacam ini dianut oleh sebagian besar kades, sehingga mereka kurang tertarik dalam membangun usaha desa.

Guna menumbuhkan jiwa wirausaha yang tangguh pada para kades memang membutuhkan waktu yang terbilang lama serta dibutuhkan kesabaran untuk selalu mengasahnya. Jiwa entrepreneurship atau jiwa wirausaha memang dapat diupayakan untuk dikembangkan serta dibekalkan pada seseorang untuk menguatkan mental seseorang tentang entrepreneurship. Cara yang yang paling mudah untuk menumbuhkan jiwa wirausaha pada seorang kades yaitu dengan mengikuti seminar-seminar umum tentang kewirausahaan, mempelajari psikologi manusia serta membiasakan menjalani kehidupan dengan semangat tinggi untuk berpola hidup produktif. Tanamkan gagasan bahwa setiap waktu adalah uang, setiap tenaga adalah kerja dan setiap ide merupakan inovasi perubahan. Dan tumbuhkan bahwa seorang pemuda memang siap untuk menjadi wirausaha yang sukses.

Jiwa wirausaha merupakan salah satu karakteristik bawaan dari orang tua ataupun secara genetis dan juga dapat dilatihkan pada diri seseorang. Bagi orang-orang yang telah memiliki jiwa wirausaha sejak kecil (bawaan), mereka tidak perlu memunculkan jiwa wirausaha itu secara intensif. Bagi orang-orang yang ditakdirkan memiliki jiwa wirausaha sejak kecil, maka disetiap aktivitasnya akan memperlihatkan kegiatan-kegiatan kewirausahaan. Mereka cenderung suka bekerja keras, pantang menyerah, tabah menghadapi cobaan, dan yang paling penting yaitu mereka akan memperlihatkan kepada orang lain bahwa mereka adalah seorang yang mandiri. Hal ini sangat berkebalikan jika dibandingkan dengan seseorang yang berusaha menumbuhkan jiwa wirausaha pada dirinya. Jiwa wirausaha memang dapat diusahakan untuk ditanamkan pada diri seseorang kepala desa. Usaha yang harus mereka tempuh dalam meningkatkan jiwa kewirausahaan diantaranya yaitu dengan mengikuti seminar kewirausahaan. Keinginan seseorang untuk menumbuhkan jiwa wirausaha ini pada dasarnya didasari oleh keinginan untuk menjadi seorang wirausaha yang sukses dengan demikian akan berdampak signifikan terhadap pengelolaan dana keuangan.

# Pengaruh Kompetensi Manajerial, Kemitraan Usaha dan Jiwa Kewirausahaan terhadap Pengelolaan Dana pada dinas-BUMDes Di Jawa Barat Yang Terdaftar Di Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi

Hasil pengolahan data, terlihat bahwa variabel Kompetensi Manajerial (X1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 26,52%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kemitraan Usaha (X2) sebesar 4,46%, dan Pengaruh tidak langsung melalui Jiwa Kewirausahaan (X3) sebesar 3,17% Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 34,26%. Variabel Kemitraan Usaha (X2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 27,14%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kompetensi Manajerial (X1) sebesar 4,56% dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Jiwa Kewirausahaan (X3) sebesar 1,37%, sehingga total pengaruhnya sebesar 33,08%. Variabel Jiwa Kewirausahaan (X3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 3,13%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kompetensi Manajerial (X1) sebesar 3,17% dan pengaruh tidak langsung melalui Kemitraan Usaha (X2) sebesar 1,37%, sehingga total pengaruhnya sebesar 7,68%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kompetensi Manajerial (X1), Kemitraan Usaha (X2) dan Jiwa Kewirausahaan (X3) dalam menentukan variasi Pengelolaan Dana (Y) adalah sebesar **75,01**%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Pengelolaan Dana ditunjukan oleh nilai PyЄ1 = 0,250 atau sebesar 25%.

Kehadiran BUMDes sangat penting peranannya sebagai wadah untuk membangun sebuah desa, dengan adanya BUMDes maka pengelolaan bisnis di sebuah desa akan berjalan maksimal karena ada pendampingan dan pengawasan dari BUMDes. Namun hal itu tidak akan terwujud apabila BUMDes sendiri tidak memiliki kemampuan dan sarana yang memadai. Sudah banyak kasus BUMDes yang akhirnya hanya sekedar nama tanpa ada aktifitas dikarenakan kemampuan manajerial yang buruk.

Selain itu pula kini pemerintah tengah menggulirkan program Dana Desa dimana tiap desa diberikan sejumlah dana yang bertujuan untuk pengembanga potensi dan roda perekenomian di desa. Dengan adanya BUMDes maka diharapkan investasi yang ditanamkan di desa tersebut sesuai target dan dapat mengangkat kesejahteraan warga di desa tersebut. Namun pada pelaksanaannya masih banyak BUMDes yang gagal melaksanakan tujuan program tersebut, selain karena kemampuan yang tidak memadai namun juga terjadi penyimpangan yang dikarenakan penyalahgunaan dana tersebut.

Oleh karena itu diperlukan ada pelatihan BUMDes agar jajaran yang mengisi BUMDes tersebut memikiki kemampuan dan pengetahuan yang memadai sehingga dapat menjalankan BUMDes dengan baik. Selain kemampuan teknikal seperti akuntansi dan manajerial, pelatihan karakter juga diperlukan agar melahirkan pengelola staf BUMDes yang jujur.

Memiliki pengurus BUMDes yang memiliki kemampuan dan kemampuan yang mumpuni serta karakter yang baik sangat dibutuhkan sekali agar BUMDes yang dijalankannya dapat mengelola dana dari masyarakat dan pemerintah dengan tepat guna dan tidak diselewengkan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok, pada akhirnya juga segala kegiatan di BUMDes ini juga bisa dipertanggung jawabkan.

Saat ini sudah ada beberapa lembaga pelatihan untuk pengurus BUMDes baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh swasta. Salah satu pelatihan pengurus BUMDes adalah yang diselenggarakan oleh Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya yang menyelenggarakan kegiatan pelatihan manajemen bagi pengurus BUMDes yang berada dibawah naungannya.

Kegiatan pelatihan ini dilatarbelakangi oleh banyaknya BUMDes di wilayahnya yang justru minim kegiatan atau bahkan terancam tutup, hal ini dikarenakan kurangnya keahlian yang dimiliki oleh pengurus BUMDes sehingga tidak dapat menginisiasi dan mengelola kegiatan bisnis di desanya. Di pihak swasta ada lembaga bernama BUMDes Academy yang memiliki konsep outdoor dan indoor dalam metode pelatihannya sehingga peserta pelatihan tidak merasa bosan.

# Pengaruh Pengelolaan Dana terhadap Kinerja Keuangan pada dinas-BUMDes Di Jawa Barat Yang Terdaftar Di Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi.

Pengelolaan Dana memberikan kontribusi yang cukup besar pada Kinerja Keuangan sebesar 84,4%. Hal ini berarti bahwa Kinerja Keuangan sangat bergantung kepada Pengelolaan Dana. Weston & Copeland, (1995 : 239). Kemampuan sebuah perusahaan dalam memperoleh laba akan tergantung kepada bagaimana manajemen perusahaan tersebut mengelola dana

Covin dan Slevin, 1997; Low dan MacMilan, 1998), salah satu yang mendukung kinerja usaha adalah pertumbuhan usaha, karena penelitian tentang kewirausahaan menunjukan bahwa pertumbuhan sebagai indikator sukses dalam usaha. Undang-Undang No 6 tahun 2014 tentang Desa merupakan instrumen baru yang dikeluarkan oleh pemerintah pada awal tahun 2014 yang diikuti dengan PP No 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan UU No 6 tahun 2014 tentang Desa dan PP No 60 tahun 2014 tentang Dana Desa yang Bersumber dari APBN. Peraturan Mendagri No 113 tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa memberikan arah penyempurnaan atas Peraturan Mendagri No 37 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa. Struktur pengelolaan telah diperjelas, begitupun alur pengelolaan keuangan desa dan klasifikasi APBDesa telah diperbarui. Sedangkan mengenai BUM Desa dan prioritas penggunaan Dana Desa telah juga diatur melalui Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No 4 dan No 5 Tahun 2015.

Dalam mendukung peningkatan kinerja keuangan BUMDes tidak hanya pada sektor pengelolaan saja, namun demikian perlu diperhatikan juga aspek lainnya seperti pola komunikasi dan koordinasi BUMDesa dengan pemerintahan desa. Pada titik ini masih banyak desa yang para perangkatnya masih belum bisa memisahkan kekuasaannya dengan profesionalisme yang harus dibangun BUMDesa sebagai lembaha usaha. Banyak kepala desa misalnya yang setengah hati menyerahkan wewenang kepada pengurus BUMDesa. Hasilnya, BUMDesa menjadi kehilangan tenaga untuk maju karena tidak bisa melahirkan keputusan mandiri menyangkut pengembangan usaha. Dari data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, memasuki tahun 2017 ini baru 400-an BUMDesa yang mampu mewujud menjadi lembaga usaha yang mampu menghasilkan keuntungan sebagaimana diharapkan. Sementara ribuan lainnya masih berkutat dengan berbagai hambatan yang menyebabkan BUMDesa mereka belum bergeliat. Manajemen keuangan adalah persoalan yang lebih rumit lagi bagi BUMDesa. Keterbatasan kualitas SDM dan semangat yang setengah hati membuat sistem pencatatan transaksi dan pelaporan keuangan BUMDesa yang seharusnya menjadi jantung usaha menjadi tidak tertata dengan baik. Beberapa persoalan tersebut sesungguhnya tak perlu lagi menjadi persoalan jika saja perangkat desa dan para pengurus BUMDesa sudah memahami materi mengenai bagaimana seharusnya menjalankan lembaga usaha. Hanya saja, referensi dan informasi mengenai hal itu tidak mudah dirumuskan sendiri kecuali mendaatkan asupan informasi dari luar desanya. Salahsatu cara efektif adalah belajar ke desa laterbilang sedikit dan seringkali terlalu jauh dari jangkauan. Butuh biaya, waktu dan tenaga khusus untuk menyerap ilmu dengan pergi kesana. Padahal pula, bagaimana bisa aneka hal diserap dalam hitungan jam kunjungan. Berkunjung berulang kali jelas bakal tidak disetujui karenin yang berhasil membangun BUMDesa. Masalahnya, desa yang sukses ini masih memakan anggaran besar.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pada hasil penelitian mengenai pengaruh Kompetensi Manajerial , Kemitraan Usaha dan Jiwa Kewirausahaan terhadap Kemampuan Pengelolaan serta implikasinya pada kinerja keuangan BUMDes Jawa Barat yang terdaftar di Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gambaran Kompetensi Manajerial , Kemitraan Usaha dan Jiwa Kewirausahaan
2. Variabel Kompetensi Manajerial terdiri atas 4 dimensi, yaitu Kompetensi teknik, pemasaran, keuangan, dan hubungan manusia. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi pemasaran, dan terendah adalah dimensi keuangan selain itu terdapat 2 indikator dengan nilai terlemah yaitu pada pernyataan mengenai pemahaman tentang klasifikasi bahan baku dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu tentang membuat laporan keuangan berkala.

Secara keseluruhan variabel kemitraan usaha berada pada kategori cukup baik menuju baik. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi pembinaan dan terendah adalah dimensi keterkaitan manajemeSedangkan indikator dengan nilai terendah yaitu masalah perusahaan mendapat bantuan modal usaha dari lembaga donor , dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada masalah melakukan kerja sama dalam bidang teknik produksi dengan pihak lain

1. Jiwa Kewirausahaan berada pada kategori cukup baik menuju baik, Jiwa Kewirausahaan terdiri atas 3 dimensi yaitu Inovatif, proaktif dan mengambil resiko. nilai rata-rata indikator terendah yaitu pada masalah perusahaan selalu proaktif dalam merancang tindakan produktif dalam operasional perusahaan dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada masalah perusahaan selalu proaktif dalam mengatasi kendala-kendala dalam menjalankan usaha.

Kondisi ini sependapat dengan pendapat para pakar/expert yang peneliti wawancarai.

1. Berdasarkan pada hasil penelitian deskriptif, menunjukan bahwa Kemampuan Pengelolaan masih berada pada kategori cukup baik menuju baik. Kemampuan Pengelolaan terdiri atas 2 dimensi yaitu penggunaan dana dan pemenuhan kebutuhan dana. Indikator dengan nilai rata-rata terlemah adalah pernyataan mengenai : kebutuhan dana perusahaan dari pinjaman bank jangka panjang lebih dari 1 tahun serta kebutuhan dana perusahaan dari pinjaman jangka pendek. Hal ini sependapat dengan pernyataan para pakar yang peneliti wawancarai. Berdasarkan hasil penelitian menunjukan dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba sedangkan dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi kemampuan perusahaan mengelola penjualan. Indikator terlemah adalah mengenai perusahaan memiliki kemampuan dalam mengelola data barang penjualan, dan terendah kedua yaitu tentang perusahaan memiliki kemampuan dalam mengantisipasi kerugian penjualan.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data, Kinerja Keuangan berada pada kategori cukup baik menuju baik. Kinerja Keuangan terdiri atas tiga dimensi yaitu Kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba, Kemampuan perusahaan mengelola penjualan dan Tingkat pertumbuhan usaha. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi Kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba sedangkan dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi Kemampuan perusahaan mengelola penjualan hasil penelitian ini sependapat dengan para ahli
3. Hasil pengolahan data, terlihat bahwa variabel Kompetensi Manajerial memberikan kontribusi pengaruh yang cukup dominan.
4. Variabel Kemitraan Usaha memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap Pengelolaan Dana hal ini berarti bahwa semakin baik kemitraan usaha maka akan meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan dana keuangan
5. Variabel Jiwa Kewirausahaan memberikan kontribusi terlemah terhadap Pengelolaan Dana
6. Pengaruh Kemitraan Usaha, memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap Pengelolaan Dana pada dinas-BUMDes Di Jawa Barat Yang Terdaftar Di Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi hal ini juga disepakati oleh para expert yang menyatakan bahwa diperlukan kemitraan usaha yang baik dalam hal pengelolaan dana keuangan BUMDes
7. Pengelolaan Dana dana memberikan kontribusi yang cukup besar pada Kinerja Keuangan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan sangat tergantung pada Pengelolaan Dana.

**Saran-Saran**

Berdasarkan pada hasil penelitian mengenai pengaruh Kompetensi Manajerial , Kemitraan Usaha dan Jiwa Kewirausahaan terhadap Pengelolaan Dana serta implikasinya pada kinerja keuangan BUMDes Jawa Barat Yang Terdaftar di Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi, maka sebagai saran atas penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. a. Kompetensi manajerial pada dimensi keuangan perlu ditingkatkan dengan membuat pelatihan dibidang keuangan khususnya dalam membuat laporan keuangan, hal ini dikarenakan Untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai kinerja sesungguhnya dari satu perusahaan tidak cukup hanya dengan melihatnya dari besaran laba yang dicapai. Yang tidak kalah pentingnya adalah dengan melihat kondisi keuangan perusahaan itu sendiri. Karena laba yang besar tidak selalu identik dengan kondisi keuangan yang baik walaupun idealnya memang harus demikian. Dengan demikian diperlukan kompetensi manajerial dalam pengelolaan usaha BUMDes. Untuk mengetahui keadaan yang sesungguhnya diperlukan suatu analisa yang mampu menyajikan informasi atau data mengenai berbagai aspek yang diperlukan baik dalam rangka efisiensi pendayagunaan dana atau untuk pengambilan keputusan manajemen, investasi maupun sebagai dasar / pedoman perencanaan perusahaan. Pemberdayaan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) haruslah mencakup dua aspek ,yaitu aspek regulasi dan aspek penguatan kelembagaan. Kedua aspek ini tidak boleh berdiri sendiri harus saling terkait dan mendukung, sehingga mampu membentuk sinergi dalam pengembangan usaha mikro. Dalam aspek regulasi, berdasarkan studi kasus dan pengalaman selama ini masih terbatasnya layanan kerangka hukum keuangan mikro, kurang memadainya peraturan pengawasan, serta masih diterapkannya bentuk kredit bersubsidi dengan target sasaran tertentu, tanpa mendesain sistem tabungan sebagai investasi masyarakat. Sedangkan dalam aspek kelembagaan secara ekonomi di tingkat pedesaan belum tersentuhnya kelembagaan yang memungkinkan masyarakat turut serta berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam pengelolaannya. Oleh karena itu instrumen yang dibutuhkan dengan menghadirkan pembentukan Badan Usaha yang dapat mengayomi kesempatan berusaha bagi masyarakat yakni melalui BUM-Desa.

b. Dimensi kemitraan usaha perlu ditingkatkan dengan melakukan koordinasi dengan stake holder. Kemitraan adalah salah satu upaya untuk memberdayakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), yang merupakan kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Usaha menengah dan besar melaksanakan kemitraan dengan usaha kecil baik yang memiliki maupun yang tidak memiliki keterkaitan. Pelaksanaan hubungan kemitraan itu diupayakan ke arah terwujudnya keterkaitan usaha. Kemitraan dilaksanakan dengan disertai pembinaan dan pengembangan dalam salah satu atau lebih bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, Sumberdaya Manusia (SDM), dan tekhnologi. Dalam melaksanakan hubungan kemitraan kedua belah pihak mempunyai kedudukan hukum yang setara. Untuk menciptakan peran yang sepadan dalam kemitraan diperlukan hubungan yang langgeng antara UKM dan usaha besar.

c. pada variable jiwa kewirausahaan, perusahaan perlu bertindak proaktif dalam menyikapi perkembangan bisnis, persaingan dan dapat mengambil peluang-peluang yang ada untuk menambah baik profit maupun benefit bagi perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah menumbuhkembangkan jiwa wirausaha bagi sumberdaya manusia usia produktif di tingkat lokal seperti desa. Upaya untuk menumbuhkembangkan jiwa wirausaha ini dilakukan karena semakin maju suatu negara semakin banyak orang yang terdidik, dan banyak pula orang menganggur, maka dirasa semakin pentingnya dunia wirausaha. Pembangunaan akan lebih berhasil jika ditunjang oleh wirausahawan yang dapat membuka lapangan kerja, karena kemampuan pemerintah sangat terbatas. Pemerintah tidak akan mampu menggarap semua aspek pembangunan karena sangat banyak membutuhkan anggaran belanja, personalia, dan pengawasan. Wirausaha merupakan potensi pembangunan, baik dalam jumlah maupun dalam mutu wirausaha itu sendiri. Pembangunan dapat dikatakan sukses jika persoalan pembanguan wirausaha dapat diatasi. Wirausaha sendiri dibangun dari tingkat perdesaan dengan melakukan pembinaan desa produktif. Pembinaan desa produktif merupakan upaya memberdayakan potensi masyarakat agar mampu memanfaatkan secara optimal seluruh potensi perekonomian yang dimiliki dengan tujuan untuk menciptakan kesempatan kerja yang kemudian diharapkan berdampak positif terhadap peningkatan pendapatan masyarakat. Banyak program pemerintah yang sudah dilakukan untuk mendorong pembangunan perekonomian masyarakat pedesaan. Program tersebut dilakukan masing-masing departemen maupun antar departemen. Pada umumnya program-program yang digulirkan masih pada generasi pemberian bantuan fisik kepada masyarakat. Beberapa faktor yang mempengaruhi kegagalan program tersebut antara lain, yaitu ketidaktepatan antara kebutuhan masyarakat dan bantuan yang diberikan, paket program tidak dilengkapi dengan keterampilan yang mendukung, tidak ada kegiatan monitoring yang terencana, dan tidak ada kelembagaan di tingkat masyarakat yang melanjutkan program. Program pemberdayaan ekonomi masyarakat desa sejatinya semenjak lama sudah dijalankan oleh Pemerintah melalui berbagai kebijakan. Namun upaya itu belum membuahkan hasil yang optimal. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain adalah program pemberdayaan ekonomi yang dilaksanakan masih bersifat parsial dan sektoral, programnya bersifat jangka pendek dan tidak berkelanjutan, jika program berakhir maka berakhir juga kegiatannya. Intervensi pemerintah terhadap program terlalu tinggi sehingga menghambat daya kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam menjalankan ekonomi perdesaan, dan ego sektoral antar lembaga lebih menonjol, dan justru memunculkan permasalahan di desa. Belajar dari kurang efektifnya pelaksanaan program yang sudah ada, maka terdapat satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di perdesaan, yaitu melalui penyatuan pengelolaan kelembagaan ekonomi yang ada berupa Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa).

2. Pengelolaan Dana keuangan terutama pemenuhan kebutuhan dana yang diperoleh dari sumber pinjaman jangka panjang diatas satu tahun perlu diupayakan pendekatan dengan pihak perbankan untuk dapat pinjaman jangka panjang dengan biaya bunga yang murah. Selain itu perlu diperhatikan juga mengenai aspek pengelolaan keuangan lainnya yaitu pembukuan. Proses pembukuan untuk BUMDes sendiri bisa dilakukan dengan sistem yang diterapkan dalam akuntansi sederhana, yakni dengan membuat dan mengumpulkan bukti transaksi, seperti kwitansi, nota atau bon pembelian maupun penjualan. Dari hasil mengumpulkan bukti transaksi kemudian menyusun buku kas harian atau arus kas (Cash Flow) ke dalam bentuk buku kas harian. Dari Buku Kas Harian ini dapat diketahui berapa besarnya uang masuk dan keluar serta saldo atau sisa dana dalam setiap harinya. Penting untuk difahami bahwa jangan sampai uang yang keluar lebih besar dari yang masuk agar tidak terjadi defisit. Untuk memudahkan penggunaan buku harian kas diperlukan membuat sebuah kelompok rekening yang akan memudahkan pengguna laporan keuangan dalam membuat, mengelompokkan dan menyusun pembukuan. Apabila BUMDes mengalami perkembangan sehingga transaksinya bertambah banyak setiap harinya, maka pembukuannya dapat ditambah dengan membuat laporan neraca saldo dan laporan keuangan. Laporan keuangan diperlukan untuk mengetahui kinerja keuangan BUMDes secara keseluruhan selama satu periode (biasanya satu tahun). Laporan keuangan akuntansi umum terdiri dari neraca, laporan laba/rugi dan laporan perubahan modal.

3. Dalam kinerja keuangan, perusahaan perlu membuat kebijakan pencapaian target penjualan untuk menghindari fluktuasi omset penjualan yang turun naik supaya kontinuitas perusahaan dapat dipertahankan. Selain itu, perlu diperhatikan mengenai Pendapatan adalah peningkatan harta atau aktiva perusahaan sebagai hasil dari transaksi yang menguntungkan. Misalnya, pada BUMDes pemilik usaha minimarket, harus muncul laporan mengenai berapa biaya pembelian beras dari petani dan ketika dijual berapa harga yang dipatok BUMDes ke konsumennya. Selisih dari harga inilah yang harus didapatkan oleh sebuah unit usaha sebagai keuntungan alias laba. Biaya adalah harta yang digunakan oleh BUMDes yang kemudian menghasilkan pendapatan dalam suatu periode tertentu dan habis terpakai. Setidaknya ada tiga jenis biaya yang biasanya menjadi acuan yakni harga pokok penjualan, biaya operasional dan biaya lain-lain. Catatan pada elemen ini akan memberikan penjelasan ada atau tidaknya pendapatan dan berapa keuntungan yang diambil BUMDes dalam penyelenggaraan usaha yang dijalankannya.

4 Dalam upaya peningkatan kompetensi kades, maka diperlukan upaya dari pemerintah untuk membuat lembaga pelatihan khusus untuk pengurus BUMDes. Salah satu pelatihan pengurus BUMDes. Kegiatan pelatihan ini dilatarbelakangi oleh banyaknya BUMDes di wilayahnya yang justru minim kegiatan atau bahkan terancam tutup, hal ini dikarenakan kurangnya keahlian yang dimiliki oleh pengurus BUMDes sehingga tidak dapat menginisiasi dan mengelola kegiatan bisnis di desanya. Di pihak swasta ada lembaga bernama BUMDes Academy yang memiliki konsep outdoor dan indoor dalam metode pelatihannya sehingga peserta pelatihan tidak merasa bosan.

1. Dalam upaya pengingkatan kemitraan usaha, adalah membentuk embrio usaha kecil masyarakat. Target calon mitra adalah UKM pedesaan yang sudah terkait dan menumbuhkan UKM-UKM baru, baik di tingkat masyarakat/rumah tangga maupun di tingkat desa (Minimal 5 unit Kelompok Usaha Ekonomi Produktif (KUEP) per desa); Masing-masing UKM Pedesaan akan didorong untuk membentuk kelembagaan KUEP serta memberikan dukungan bisnis pola kemitraan yang riil dan dana pembinaan sebagai penambahan modal yang diperlukan; Bagi yang sudah terkait bentuk kemitraannya akan berupa pembinaan, pengembangan, dan penambahan volume order bisnis; Bagi UKM Pedesaan yang belum terkait maupun untuk penumbuhan pelaku-pelaku usaha baru, maka didorong agar masing-masing KUEP, sendiri atau bersama-sama, dapat memberikan bantuan umum seperti pelatihan, konsultasi serta bantuan perkuatan bisnis, yang intinya memberikan dukungan kepastian pasar, bantuan tekhnis (mutu, designe) dan dukungan akses keuangan
2. Mengingat variabel jiwa kewirausahaan yang paling lemah memberikan kontribusi terhadap Pengelolaan Dana maka perlu ada rekrutmen tenaga yang kompeten untuk mengelola perusahaan. Guna menumbuhkan jiwa wirausaha yang tangguh pada para kades memang membutuhkan waktu yang terbilang lama serta dibutuhkan kesabaran untuk selalu mengasahnya. Jiwa entrepreneurship atau jiwa wirausaha memang dapat diupayakan untuk dikembangkan serta dibekalkan pada seseorang untuk menguatkan mental seseorang tentang entrepreneurship. Cara yang yang paling mudah untuk menumbuhkan jiwa wirausaha pada seorang kades yaitu dengan mengikuti seminar-seminar umum tentang kewirausahaan, mempelajari psikologi manusia serta membiasakan menjalani kehidupan dengan semangat tinggi untuk berpola hidup produktif. Tanamkan gagasan bahwa setiap waktu adalah uang, setiap tenaga adalah kerja dan setiap ide merupakan inovasi perubahan. Dan tumbuhkan bahwa seorang pemuda memang siap untuk menjadi wirausaha yang sukses.
3. Pengelolaan dana Dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan desa diupayakan dilakukan dengan Basis Kas (Cash Basis). Basis Kas merupakan pencatatan transaksi pada saat kas diterima atau dikeluarkan dari Rekening Kas Desa. Artinya, pencatatan baru dilakukan ketika terjadi transaksi dimana uang benar-benar sudah diterima atau dikeluarkan. Dalam bahasa yang lain, Basis Kas adalah basis akuntansi yang mengakui pengaruh transaksi dan peristiwa lainnya pada saat kas atau setara kas diterima atau dibayar yang digunakan untuk pengakuan pendapatan, belanja dan pembayaran. Basis Kas (Cash) berbeda dengan Basis Akrual (Accrual Basis). Dalam basis akrual transaksi sudah dapat dicatat walaupun uang belum benar-benar diterima atau dikeluarkan. Serta yang paling penting adalah laporan keuangan. Laporan pertanggungjawaban merupakan bagian dari laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa akhir tahun anggaran. Selain laporan pertanggungjawaban kepada Bupati/Walikota, pemerintah Desa berkewajiban menginformasikan kepada masyarakat melalui media informasi. Adapun informasi kepada masyarakat paling sedikit harus memuat laporan realisasi APBDesa, laporan realisasi kegiatan, laporan kegiatan yang belum selesai dan/atau tidak terlaksanan, laporan sisa anggaran dan alamat pengaduan.
4. Kinerja keuangan perusahaan sangat ditentukan oleh Pengelolaan Dana perusahaan, oleh karena itu perlu memperhatikan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi manajerial yang baik dengan langkah the right place the right man, meningkatkan kemitraan dengan stake holder dan nilai-nilai jiwa kewirausahaan yang kuat dimiliki oleh manajemen dan seluruh sumber daya manusia di perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

**DAFTAR PUSTAKA**

Ainsworth M, Smith, S. dan A. Millership. 2009. Managing Performance People. Terjemahan. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.

Alma, 2013. Kewirausahaan untuk mahasiswa dan umum. Bandung: Alfabeta.

Bobo, Julius. 2003. Transformasi Ekonomi Rakyat. Jakarta: PT. Pustaka Cidesindo

Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta : Prentice Hall

Copyright 2008 APLGI 2008. All Rights Reserved.Designed and maintain by PT.Global e-Solusi, (http://www.aplgi.org)

Craigh. Maciariello & Hideki. 2010. The Drucker Difference-lnspirasi Manajemen Terbesar di Dunia Bagi Para Pemimpin Bisnis Saat Ini. Alih bahasa oleh Iryoni Syarir. PT. Ufuk Publishing House. Jakarta.

Dalimunthe, Rita, 2014, Pengaruh Karakteristik Individu, Kewirausahaan, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan usaha serta Keberhasilan Usaha Industri Kecil Tenun dan Bordir di Sumatra Utara, Sumatra Barat dan Riau; Disertasi, Universitas Padjajaran Bandung

Dharma, Surya. 2012. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dennis G. Kloeth, 2013, Golf Destination Indonesia, Licensed from PT. Virtu Nusantara Indah, Jakarta.

Donald F. Kuratno and Richard M. Hodgetts, 2004. Entrepreneurship Teori, Process, and Practive, 6th edition, Thomson-south Western.

Douglas Cloud. 2014 Starting The Small Business. MC.Graw Hill

Fred, Weston & Copeland, Thomas E.1995. Manajemen Keuangan. Alih Bahasa oleh Kibrandoko & A. Jaka Wasana. Binarupa Aksara. Jakarta.

G. T Lumpkun, and GregoryG. Dess Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and Linking It to Performance" Academy of Management Vol, 211996

Greenberg, Jerald. 2010. 10th Edition Managing Behavior In Organizations. Prentice Hall Internasional Inc, USA

Hafsah, Muhammad Jafar 2009, Kemitraan Usaha, Konsep dan Strategi, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta

Handoko, T. Hani. 2012 Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta

Harold. Cyril & Heinz. 2016. Manajemen. Alih bahasa oleh Alfonsus Sirait. Erlangga. Jakarta.

Hemphill, J., and Coons, A. (2012) Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. Stogdill and A. Coons (Eds.). Leader Behavior. Its description and measurement. Colombus: Bureau for Bussines Research, Ohio State University.

Hisrich,Robert D. & Poters, Michael P.; Shepherd, Dean A, 2012. Entrepreneurship. New York: McGraw-Hill Com,Inc.

Hughes. Ginnet & Curphy. 2002. Leadership Enhancing The Lessons Of Experience. New York: McGraw-Hill Com,Inc.

James C. Van Home. 2002. Financial Management & Policy. Prentice Hall Internasional Inc, USA.

John Coopey. "Managers' Innovations and the Structuration of Organisation" (Journal of Management Studies May 2008.

Kaplan & Norton, David P. 1996. Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard. Harvard Business School. Edisi Terjemahan. Boston.

Kotter, John P & Heskett, James. 1997. Corporate Culture and Performance-Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Klnerja. Prenhallindo, Jakarta.

Koza, Michell and Lewin, Aril. Managing Partnershipsand Strategic Alliances.raising The adds of success Europen management, Journal vol. 16 No 2, 2000.

Kwik Kian Gie. 1998. Praktek Bisnis dan Orientasi Ekonomi Indonesia. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Lupiyoadi, 2007. Entrepreneurship from mindset to strategy : buku pegangan mata kuliah kewirauusahaan. Jakarta:LPFEUI.

Luthans, Fred. 2011. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Com,Inc

Melicher. Welhans & Norton. 1997. Finance Introductions to Institutions, Investments and Management. International Thompson Publishing, USA.

Meredith, 2012. Kewirausahaan: Teori dan Praktek. Jakarta: Binaman Presindo.

Mulyadi, Dedi 2011, Analisis Faktor-faktor Manejrial Terhadap Pengelolaan Dana yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan serta Implikasinya kepada Pengembangan Usaha Pada Industri Kecil Penggilingan Padi di Sentra Industri Padi Jawa Barat; Disertasi, Universitas Pasundan.

Mulyasa. (2014). Pengembangan dan Implementasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, 2008, Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Perace II John A. Richard B Robinson, J, 1997, Manajemen Strategik; Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Bina Rupa Aksara, Jakarta.

Peter F.Drucker, (2006). On the profession of Management,President and Fellows of Harvard College, Massachausetts.

Ritha F. Dalimunthe. 2004. Program pengembangan Budaya Kewirausahaan. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara. From <http://library.usu.ac.id/download/fe/manaiemftn-ritha7.pdf> (accesed, 19 Maret2008)

Riyanto, Bambang. 2014. Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.

Robbin, Steven P & Coulter, M. 2004. Manajemen, Jilid.1 (edisi ke-7). Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. Manajemen Edisi Kesepuluh. Jakarta: penerbit Erlangga

Robbins, Stephen P., Timothy A Judge, 2008. Perilaku organisasi. Penerjemah : Diana Angelica, Buku2, Edisi 12, Penerbit salemba Empat, Jakarta.

Romney, Marshall B dan Paul John Steinbart. 2015. Accounting Information System, Thirteenth Edition. England: Pearson Education.

Romney, Marshall B dan Paul John Steinbart Alih bahasa oleh Safira dan Puspitasari. 2012. Sistem Informasi Akuntansi. Bandung: Salemba Empat.

Sampurno. 2010. Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Sartika P, Tiktik. & Soejoedono, Rachman A. 2002. Ekonomi Skal Kecil/Menengah & Koperasi. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Schumacker, Randal E. & Lomax, Richard G. 1996. A Beginner GuideTo Structural Equation Modeling. New Jersey: Lawrence Erlbaum

Sedarmayanti. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama.Associates, Inc.

Shane, Mc & Glinow, V. (2009). Organizational behavior [essentials] 2ndedition. Sydney: McGraw Hill.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1989. Metode Penelitian Survey. Jakarta: LP3ES.

Sugiyono. 2014. Statistika Untuk Penelitian. Cetakan kedua. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan keempat. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Suryana. 2009. Kewirausahaan: Pedoman Praktis kiat dan sukses menuju sukses. Jakarta: Salemba Empat.

Sutrisno, Edi. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama. Jakarta: Prenada Media

Sumantri, Suryana. (2001). Perilaku Organisasi. Bandung: Universitas Padjadjaran

Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN

Stoner, James A.F. 2006, Manajemen, Terjemahan: Antarikso, dkk, Erlangga, Jakarta.

Thoha, Miftah. 2015. Kepemimpinan dalam Manajemen. Rajawali Pers, Jakarta.

Usman, Uzer. 2011. Model‐Model Pembelajaran. Mengembangkan Profesionalisme Guru. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Weston & Brigham. 1982. Essentials of Managerial Finance. Holt-Saunders International Edition. New York: CBS College Publishing.

Wheelen, Thomas L & Hunger, David L. 2000. Strategic Management-Business and Policy, Prentice Hall Internasional Inc, USA.

Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja. Rajawali Pers, Jakarta.

Wirasasmita, Yuyun. 1995. Sistem Kemitraan sebagai Wahana Memperbaiki Kelemahan-Kelemahan Akses Koperasi Terhadap Unsur-Unsurkemajuan. IKOPIN. Jatinangor Bandung.

Yukl, Gary. 2005. Kepemimpinan dalam Organisasi. Alih Bahasa oleh Budi Sapriyanto. PT. Indeks. Jakarta.

Yuyun Wirasasmita. 2003. Komunikasi Bisnis. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Yuyun, Wirasasmita. (2013). Kewirausahaan. Buku Pegangan Jatinagor: UPTPenerbit IKOPIN.

Zimmerer. Scarborough & Doug, Wilson. 2008. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management-Kewirausahaan dan manajemen Usaha Kecil. Alih bahasa oleh Deny Amos Kwary & Dewi Fitriasari. Jakarta. Salemba Empat.

**Jurnal :**

Representative experimental design issues in observing golfer preperformanceroutine behaviour *Stewart T. Cotterill, Ross Sanders,* and *Dave Collins, 2011*

David J. Berri1,Michael A. Leeds2, Eva Marikova Leeds3, and Michael Mondello. 41 Southern Utah University. National Basketball Association (NBA) 2008

Golf and club entry level management competencies, dalam i[nternational Journal of Contemporary Hospitality Management](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0959-6119) Volume: 20 [Issue: 6](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0959-6119&volume=20&issue=6) 2008

Mathieu Winand, Thierry Zintz, Emmanuel Bayle, Leigh Robinson, pelanggan, komunikasi dan citra, kinerja keuangan dan organisasi yang And David Qualizza dalam jurnal Organizational Performance Of Olympic Sport Governing Bodies. Dealing With Measurement And Priorities. Vol 1 2009

Etty Murwaningsari Gadjah Mada International Journal of Business May-August 2008, Vol. 10, No. 2, pp. 185–210

Togar Simatupang dalam jurnal Gadjah Mada International Journal of Business May-August 2009, Vol. 11, No. 2, pp. 253–273

Novika Candra Astuti and Reza Ashari Nasution dalam Gadjah Mada *International Journal of Business* Vol. 16, No. 1 (January-April 2014): 69-88

**Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah :**

Undang-Undang Dasar 1945

Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil

Peraturan Pemerintah No.44 Tahun 1997 tentang kemitraan

Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi

Permendagri nomor 39 tahun 2010 Tentang. Badan Usaha Milik Desa

Permendesa No. 4 Tahun 2015 Tentang. Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran. Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Pemerintah nomor 72 tahun 2005 tentang pemerintah desa

**Sumber dari internet :**

<http://wikipedia.com>

[http://academia.e](http://wikipedia.com)du/journal

[http://d](http://wikipedia.com)ocs-engine/journals/pdf

<https://www.iiste.org/journals/>

<https://academic.microsoft.com/>

https://www.proquest.com/libraries/academic/

<https://www.sciencedirect.com/>

http://e-resources.pnri.go.