



---

**ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, NILAI-NILAI BUDAYA DAN KINERJA  
BADAN USAHA MILIK DESA DI KABUPATEN BULELENG**

**I Dewa Nyoman Arta Jiwa <sup>1)</sup>, I Made Madiarsa <sup>2)</sup>  
Universitas Panji Sakti**

---

**INFORMASI ARTIKEL**

**ABSTRAK**

---

Dikirim : 10 April 2019  
Revisi pertama : 16 April 2019  
Diterima : 18 April 2019  
Tersedia online : 04 Mei 2019

---

Kata Kunci : Nilai-Nilai Budaya,  
Orientasi Kewirausahaan, Kinerja

---

Email : [idnarta0874@gmail.com](mailto:idnarta0874@gmail.com) <sup>1)</sup>,  
[mademadiarsa@yahoo.co.id](mailto:mademadiarsa@yahoo.co.id) <sup>2)</sup>

---

Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi di pedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Hal ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerjanya mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Pengembangan BUMDes di Bali akan berbeda kondisi dan situasi lingkungan sosial dan budayanya dengan daerah-daerah lain di Indonesia. Nilai budaya lokal Bali masih perlu dipelajari dan diteliti untuk mengetahui perannya dalam meningkatkan orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi. Metode penelitian kuantitatif melalui penyebaran kuisioner dengan 49 responden dan teknik pengolahan data dengan PLS digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai-nilai budaya Bali terhadap orientasi kewirausahaan dan kinerja Organisasi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja Organisasi. Orientasi kewirausahaan tidak berperan memediasi pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Disparitas pembangunan di daerah pedesaan dan perkotaan masih menjadi masalah yang harus diatasi oleh pemerintah bersama-sama dengan masyarakat. Implikasinya cukup serius, karena ikut menghadirkan berbagai persoalan sosial baru, dengan adanya urbanisasi atau perpindahan masyarakat desa ke wilayah perkotaan yang lebih menjanjikan secara ekonomi. Ketidakseimbangan antara pembangunan di kota dan di desa juga berakibat buruk secara sosial dan ekonomi terhadap kehidupan di kedua wilayah masyarakat tersebut, karena kota akan mengalami kepadatan penduduk yang semakin tinggi disebabkan terbukanya kesempatan kerja di berbagai bidang. Secara rasional, hal ini terjadi karena masyarakat berusaha mencari daerah yang relatif lebih potensial baik secara kesempatan maupun ekonomis. Pengembangan wilayah pedesaan sangat penting, karena struktur ekonomi pedesaan berada dalam keadaan yang tidak menguntungkan dibandingkan dengan struktur perkotaan. Sehingga bagaimana menumbuhkan dan mengembangkan pembangunan di pedesaan sekaligus upaya-upaya apa yang harus dilakukan untuk mencapai kesamaan dengan wilayah kota adalah pekerjaan rumah yang perlu segera dijawab. Pemerintah perlu juga menelaah strategi dalam menciptakan keserasian pembangunan antara desa dan kota sebagai konsekuensi dari pelaksanaan otonomi di tingkat kabupaten. Pemerintah telah melakukan banyak untuk mengentaskan masalah ketertinggalan desa tersebut, seperti: program pemberdayaan dengan meningkatkan anggaran untuk pembangunan desa dari tahun ke tahun agar mampu mengurangi jumlah desa yang tertinggal, dan beberapa program lainnya. Berdasarkan asumsi tersebut, maka seharusnya eksistensi desa mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah pusat dengan lahirnya kebijakan-kebijakan terkait pemberdayaan masyarakat yang dilakukan dengan cara menghimpun dan melembagakan kegiatan perekonomian masyarakat.

Program yang dilakukan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (PDPT) bagi pembangunan daerah berbasis pedesaan (*based on village*) antara lain : 1) pengembangan kelembagaan; 2) pemberdayaan masyarakat; 3) pengembangan ekonomi lokal; 4) pembangunan sarana dan prasarana. Program ini ditindaklanjuti dengan adanya Instruksi Menteri No. 1 Tahun 2017 tentang Prioritas Kegiatan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, yaitu: Pengembangan Program Unggulan Kawasan Perdesaan (Prukades), pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pembangunan embung dan bangunan penampung air kecil lainnya; dan pembangunan sarana olahraga desa. Skala prioritas tersebut diharapkan mampu menstimulus dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan. BUMDes yang merupakan program prioritas, merupakan salah satu lembaga perekonomian desa yang sepenuhnya dikelola oleh masyarakat. Sebagai salah satu program andalan dalam meningkatkan kemandirian dan kreativitas masyarakatnya. BUMDes menurut Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa, diartikan sebagai 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 sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Terbitnya Peraturan Menteri Desa No. 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik

Desa, memperkuat pedoman bagi daerah dan desa dalam pembentukan dan pengelolaan BUMDes.

Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi di pedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Hal ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Sudah 2 tahun sejak Permendesa dibentuk, Bali dengan 636 desa telah memiliki BUMDes sebanyak 455 atau 71,5 %, dengan rincian yaitu : sebanyak 217 BUMDes dibentuk dengan dana dari program Provinsi Bali yaitu Gerbang Sadu Mandara (GSM), dan mandiri (termasuk dana Kemendesa) sebanyak 238 BUMDes. Berdasarkan beberapa BUMDes yang sudah berjalan, unit usaha yang berkembang yaitu : simpan pinjam sebanyak 334, toko sebanyak 90 unit, pengelola pasar sebanyak 40, pengelolaan sampah sebanyak 49, penyewaan/jasa sebanyak 72, pengelolaan air bersih sebanyak 64, pengelolaan obyek wisata adalah 13, dan unit usaha lainnya (Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Bali, 2018). Khusus untuk Kabupaten Buleleng, data BUMDes sampai tahun 2018 menunjukkan kondisi bahwa masih terdapat 34 Desa di yang belum memiliki BUMDes dari total 129 Desa Kabupaten Buleleng. BUMDes yang telah terbentuk dan beroperasi adalah 108 dengan total aset yang dikelola sampai tahun 2018 adalah kurang lebih Rp. 97,6 Miliar dengan total SHU adalah kurang lebih Rp. 5,1 Miliar (Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Buleleng, 2018). Total aset dan SHU yang merupakan indikator kinerja keuangan BUMDes, sehingga perlu ditingkatkan lagi kedepannya misalnya melalui penambahan unit usaha yang baru, dana simpan pinjam tidak hanya bagi individu tapi dikembangkan untuk pembiayaan UMKM yang produktif di Desa. Sehingga pengelolaan BUMDes perlu mendapat dukungan dari lingkungan masyarakat Desa. Peningkatan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan, keterampilan individu, peran dan lingkungan. Interaksi antara kemampuan, lingkungan dan peran individu berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Salleh et al., 2010). Kinerja bisnis merupakan akumulasi hasil akhir dari seluruh aktivitas dan proses kerja dari perusahaan. Kinerja juga dapat dikatakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Sampurno, 2010). Menurut Ndubisi & Argawal (2014) mengklasifikasikan dimensi orientasi kewirausahaan adalah perilaku proaktif, otonomi dan pengambilan keputusan. Orientasi Kewirausahaan mempengaruhi kinerja keuangan yaitu profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan (Zainol et al., 2010). Menjadi penting bagi BUMDes dalam peningkatan kinerjanya dengan pengelolaan yang berorientasi kewirausahaan.

Kewirausahaan adalah konsep multi dimensi, yang memiliki faktor-faktor penting yang harus dipertimbangkan kaitannya dengan kinerja, seperti salah satunya faktor budaya. Karena budaya adalah penentu, sifat keputusan yang harus dibuat dalam hidup dimana sistem nilai dalam unsur budaya secara langsung mempengaruhi perilaku individu dalam orientasi kewirausahaan (Robaro & Mamuzo, 2012). Nilai-nilai sosiokultural di masyarakat, kebijakan ekonomi dan keadaan dunia pendidikan mempunyai potensi dalam menghambat atau mendorong kewirausahaan (Suryana, 2013). Budaya lokal Bali sebagai bagian dari budaya Indonesia dapat dipertahankan

karena ada prinsip-prinsip yang unggul dalam budaya Bali itu sendiri. Ramseyer dalam bukunya *Bali Art Culture of Bali* menyatakan bahwa orang Bali menyerap unsur budaya dengan tidak merusak tradisi dan nilai dasar mereka (Ardana, 2007 dalam Sitiari, 2015). Praktik lingkungan sosial di Bali menunjukkan bahwa budaya Bali menekankan pada hubungan antara orang-orang, keluarga, dan menekankan kolektivisme (Pervin et al., 2012). Hasil penelitian dari Wingarta (2012) menemukan bahwa salah satu budaya lokal orang Bali yaitu jengah telah berhasil diimplementasikan oleh pemerintah Provinsi Bali dalam mewujudkan program Bali Mandara. Hasil penelitian kualitatif dari Sitiari (2015) menunjukkan bahwa tiga dimensi nilai-nilai budaya Bali yaitu : jengah, taksu dan menyama braya adalah valid dan reliabel mengandung nilai-nilai yang mencerminkan budaya lokal masyarakat Bali berdasar pada etos dan etika sosial yang digunakan sebagai pedoman dalam berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Nilai budaya lokal Bali masih perlu dipelajari dan diteliti untuk mengetahui perannya dalam meningkatkan orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi, seperti pada BUMDes. Alasannya, karena pengembangan BUMDes di Bali akan berbeda kondisi dan situasi lingkungan sosial dan budayanya dengan daerah-daerah lain di Indonesia. Penelitian ini akan mengkaji peran orientasi kewirausahaan dan nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Buleleng.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap orientasi kewirausahaan pada BUMDes di Kabupaten Buleleng?
2. Apakah terdapat pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng?
3. Apakah terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng?
4. Apakah terdapat peran orientasi kewirausahaan dalam memediasi pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap orientasi kewirausahaan pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.
2. Untuk mengetahui pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.
3. Untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.
4. Untuk menjelaskan peran orientasi kewirausahaan dalam memediasi pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.

## KAJIAN PUSTAKA

### Nilai-Nilai Budaya

Hofstede (2011) mendefinisikan budaya merupakan suatu pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota suatu kelompok atau kategori orang, dari yang lain. Dimensi budaya menurut Hofstede & Minkov (2010) adalah 1) *Power Distance* atau jarak kekuasaan adalah sejauh mana anggota dari suatu organisasi atau lembaga yang berada dalam posisi yang kurang kuat menerima dan berharap kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. 2) *Uncertainty Avoidance* adalah bentuk toleransi masyarakat untuk ketidakpastian dan ambiguitas, bukan berarti penghindaran risiko. 3) *Individualism* versus *Collectivism*. Ciri organisasi atau lembaga adalah sejauh mana individu diintegrasikan ke dalam organisasi atau lembaga tersebut. Dalam masyarakat yang individualistik (*individualism*), tekanan atau stres diletakkan dalam permasalahan pribadi, serta menuntut hak-hak individu. Orang-orang diharapkan untuk membela diri sendiri dan keluarga mereka. Selain itu juga mereka diharapkan untuk memilih afiliasi sendiri. Sebaliknya dalam masyarakat kolektifis (*collectivism*), individu bertindak terutama sebagai anggota kelompok seumur hidup. 4) *Masculinity versus femininity*. Nilai-nilai dimensi maskulin (*masculinity*) terkandung nilai daya saing, ketegasan, materialistik, ambisi dan kekuasaan. Dimensi feminin (*femininity*) menempatkan nilai yang lebih terhadap hubungan dan kualitas hidup. Penggunaan terminologi feminin dan maskulin yang mengacu terhadap perbedaan *gender* yang jelas tersirat melahirkan kontroversial. Beberapa peneliti mengganti terminologi tersebut sebagai kuantitas hidup dengan kualitas hidup. 5) *Long term orientation versus short-term orientation*. Empat elemen ajaran yang mempengaruhi terbentuknya adalah : a) stabilitas sosial berdasarkan atas ketidaksetaraan hubungan antara orang, b) Keluarga adalah bentuk dasar dari seluruh organisasi sosial, c) Perilaku berbudi luhur kepada orang lain d) Berbuat baik adalah salah satu tugas hidup dengan cara menambah pengetahuan, keterampilan, bekerja keras, tidak boros, sabar, dan memelihara. 6) *Indulgence versus restraint*, terkait kepada gratifikasi dibandingkan kendali dari kebutuhan dasar manusia untuk menikmati hidup.

Koentjaraningrat dalam Sitiari (2015), menyatakan nilai-nilai budaya merupakan wujud budaya yang bersifat abstrak yang terdiri dari konsepsi-konsepsi yang hidup dalam alam pikiran di sebagian besar masyarakat mengenai hal-hal yang mereka anggap amat bernilai dalam hidup. Menurut Ardana dalam Sitiari (2015), nilai-nilai budaya yang masih tertanam kuat dalam kehidupan masyarakat Bali adalah : nilai sosial dan kebersamaan, seperti: menyama braya nilai keseimbangan dan keharmonisan, nilai kebenaran dan kesetiaan, nilai konsepsi etos kerja yang mendorong kemajuan seperti : taksu dan jengah. Sitiari (2015) dalam penelitian kualitatifnya mengkaji tiga dimensi nilai-nilai budaya lokal Bali yang berhubungan dengan nilai-nilai sosial dan kebersamaan serta etos kerja yang dipertahankan dan diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari, yaitu jengah :

Jengah. Merupakan istilah penting dalam tradisi budaya Bali yang berasal dari bahasa sansekerta yang berarti memiliki rasa malu. Nilai-nilai budaya jengah mengajarkan masyarakat Bali untuk punya rasa malu jika sedang terpuruk dan meraih tujuan hidup. Tanpa jengah seseorang tidak akan punya semangat untuk bekerja keras

untuk mencapai kehidupan yang lebih baik, sehingga merangsang munculnya motivasi diri dan semangat untuk bersaing (Dibia, 2012).

Taksu. Memiliki pengertian yang bersifat abstrak dan kongkrit dalam tradisi masyarakat Bali. Menurut Dibia (2012) dalam pengertian abstrak, taksu merupakan kekuatan spiritual yang mampu memberikan sumber inspirasi, daya kreativitas dan kemampuan intelektualitas yang tidak ada habis-habisnya. Taksu semacam karisma, kekuatan dalam memancarkan keindahan dan kecerdasan. Taksu dapat meningkatkan keyakinan, rasa percaya diri karena adanya inner power, yang memberikan kecerdasan, keindahan sebagai anugrah Tuhan dari hasil kerja keras, dedikasi, penyerahan secara tulus dan disiplin.

Menyama braya. Secara etimologi menyama braya terdiri dari dua kata yaitu nyama dan braya. Nyama berarti saudara yang mempunyai hubungan darah, dan braya berarti tetangga atau kerabat sesama manusia. Jadi menyama braya adalah suatu cara hidup yang memahami bahwa manusia adalah bersaudara (Damayana, 2011). Menyama braya telah dilakukan secara turun menurun atas dasar saling membutuhkan yang mengedepankan nilai kekeluargaan, kerukunan antar komunitas dan menekankan nilai-nilai solidaritas dalam masyarakat (Geriya, 2010).

### **Orientasi Kewirausahaan**

Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru (Sinarasri, 2013). Orientasi kewirausahaan adalah mereka yang berfokus pada perilaku kewirausahaan yang terdiri dari pengambilan resiko, inovasi dan proaktif (Ullah et al., 2012). Tsai et al., (2010) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dapat ditentukan berdasarkan pada tiga dimensi, yaitu inovatif, berani mengambil resiko dan proaktif. Ndubisi & Argawal (2014) menambahkan dimensi yaitu otonomi dan keagresifan.

Inovatif (*innovativeness*). Dimensi inovatif merupakan kecenderungan perusahaan untuk mendukung dan mengizinkan adanya ide-ide maupun proses kreatif dalam memperkenalkan sebuah produk baru, proses baru maupun proses teknologi kepemimpinan yang baru. Dimensi inovatif memiliki indikator yang paling utama yaitu keinginan untuk selalu mencoba hal-hal baru (suka bereksperimen), baik terhadap produk maupun terhadap teknologi. Dalam hal ini, inovasi pada produk ditekankan pada desain produk, riset pasar, iklan serta promosi. Sedangkan inovasi pada teknologi ditekankan pada metode produksi maupun distribusi.

Berani mengambil risiko (*risk taking*). Merupakan sikap berani seorang wirausahawan untuk bertualang ke dalam pasar yang baru dengan memberikan semua sumber daya yang dimiliki untuk usaha dengan hasil yang tidak pasti. Pendekatan ini memiliki 2 indikator yakni : a) kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam proyek-proyek berisiko, b) kecenderungan perusahaan untuk siap menerima risiko dalam bisnis yang dijalankan.

Proaktif (*Proactiveness*). Proaktif merupakan kemampuan para wirausahawan untuk melihat ke depan dengan melibatkan pengenalan produk/jasa baru menjelang kompetisi dan untuk bertindak untuk mengantisipasi perubahan permintaan di masa depan. Dimensi proaktif memiliki 2 indikator utama sebagai berikut : a) memiliki inisiatif dalam upaya untuk menentukan segmentasi pasar guna mencapai keuntungan pribadi, b) memiliki kemampuan untuk menemukan dan mengeksploitasi produk baru maupun peluang pasar.

### **Kinerja Organisasi**

Fahmi (2012) menyatakan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Kinerja usaha merupakan fungsi hasil-hasil kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan eksteren dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Kinerja usaha menurut Marrilees et al., (2010) dapat diukur berdasarkan capaian kinerja pemasaran dan keuangan. Kinerja pemasaran mencakup : tingkat pertumbuhan penjualan, kemampuan untuk memperoleh pelanggan baru, penguasaan pangsa pasar, dan kemampuan untuk meningkatkan penjualan. Kinerja keuangan dapat diukur melalui : tingkat kemampuan memperoleh laba, tingkat pengembalian investasi, dan kemampuan mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Pendekatan ukuran kinerja bisnis dapat dilihat dari aspek subyektif dan obyektif. Pendekatan subyektif yang diukur melalui kinerja non ekonomi atau kinerja non keuangan antara lain meliputi : kinerja pasar, efektifitas pasar, dominasi dalam pasar, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, produktivitas, valuasi pasar, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, konsentrasi penjualan, tingkat keberlanjutan pelanggan, reputasi perusahaan, turnover karyawan, komitmen organisasional (Wingwon, 2012; Taleghani et al., 2013; Husnah et al., 2013). Pengukuran kinerja bisnis dengan pendekatan obyektif yang diukur melalui kinerja ekonomi atau kinerja keuangan antara lain meliputi: ROI, laba, penjualan, pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar (Wingwon, 2012; Taleghani et al., 2013; Dubihlela & Dhurup, 2014). Kinerja organisasi adalah kemampuan untuk mencapai tujuan dan sarannya yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif. Menurut Kipesha (2013) kinerja organisasi dalam bentuk institusi keuangan mikro (*microfinance institutions*) diukur dengan mengadaptasi lima dimensi kinerja yang meliputi :

1. Kinerja keuangan adalah kinerja yang diukur berdasarkan persepsi terhadap rasio keuangan.
2. Kinerja sosial adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan maksud dan tujuan sosial.
3. Perspektif pelanggan adalah pengukuran kinerja yang memusatkan perhatian pada bagaimana memperhatikan pelanggannya agar sukses.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah pengukuran kinerja yang berkaitan dengan manusia, sistem dan prosedur organisasi yang mendorong menjadi organisasi belajar (*learning organizational*).
5. Perspektif Proses Bisnis Internal adalah pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada perspektif operasional.

### **Keterkaitan Nilai-Nilai Budaya dan Orientasi Kewirausahaan**

Budaya merupakan bagian dari lingkungan yang mempengaruhi perkembangan kewirausahaan. Upaya menumbuhkan kader bisnis di Indonesia kurang berhasil karena kurangnya keterampilan kewirausahaan, ada hambatan sosial dan budaya terhadap pengembangan kewirausahaan di Indonesia. Nilai sosial budaya di masyarakat, kebijakan ekonomi negara dan dunia pendidikan berpotensi menghambat atau mendorong kewirausahaan (Suryana, 2013). Berdasarkan beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa peran orientasi kewirausahaan dalam memediasi pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi masih menemukan hasil yang tidak konsisten, karena batasan budaya sangat luas. Hasil penelitian dari Arribas (2013) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai budaya lokal Cina terhadap orientasi kewirausahaan. Nilai budaya lokal di Cina yang mengutamakan persaudaraan dan hubungan darah mampu meningkatkan kewirausahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh Robaro & Mamuzo (2012) menunjukkan bahwa dimensi nilai-nilai sosial dan budaya di Nigeria seperti : nilai kemandirian ekonomi, nilai keluarga, pengalaman kerja dan inspirasi teman merupakan faktor-faktor yang memperkuat motivasi kewirausahaan. Hasil penelitian kuantitatif dari Sitiari (2015) bahwa nilai-nilai budaya lokal Bali dengan dimensi : jengah, taksu dan menyama braya, berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Temuan penelitian berbeda dari Zainol at al., (2011), bahwa budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan di Malaysia. Altynay (2011) dalam studinya menemukan bahwa budaya dengan dimensi agama tidak berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan bagi orang Turki yang tinggal di Inggris.

H1: Terdapat pengaruh signifikan nilai-nilai budaya Bali terhadap orientasi kewirausahaan pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.

### **Keterkaitan Nilai-Nilai Budaya dan Kinerja Organisasi**

Penelitian dari Stephan dan Uhlaner (2010) menggunakan dimensi budaya nilai sosial berdasarkan nilai budaya sosial dan kinerja. Hasil yang ditemukan untuk pertama kalinya bahwa di 40 negara maju di dunia nilai-nilai budaya berbasis sosial seperti kejujuran dan ketulusan memiliki pengaruh lebih pada kewirausahaan daripada nilai budaya berbasis kinerja. Hasil penelitian di Indonesia dari Sitiari (2015), menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya lokal Bali berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi non KUD. Sedangkan hasil penelitian berbeda, tepatnya di Papua yang dilakukan oleh Rante (2011) menunjukkan hasil dimana nilai budaya lokal tidak berpengaruh terhadap kinerja UKM.

H2 : Terdapat pengaruh signifikan nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.



### Keterkaitan Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi

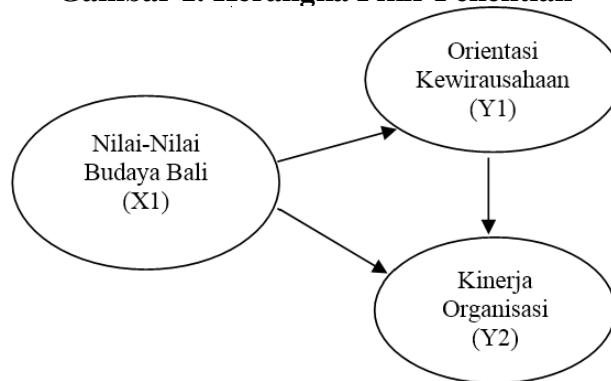
Orientasi kewirausahaan merupakan kunci keberhasilan organisasi dan pencapaian profitabilitas. Perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan yang tidak mengadopsi (Taylor, 2013). Orientasi kewirausahaan sangat penting bagi peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan harus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan potensial, terlibat dalam eksplorasi baru, mendukung ide baru, menguji dan mensimulasikan dengan kreatif. Hasil penelitian yang berkaitan dengan orientasi kewirausahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja telah banyak dilakukan, dimana menunjukkan pengaruh yang signifikan (Kreiser et al., 2013; Amin et al., 2016). Hasil temuan penelitian Altinay et al., (2015) menunjukkan pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar. Hasil penelitian di Indonesia, orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi (Rante, 2011). Penelitian-penelitian tersebut dilakukan dengan responden usaha kecil dan menengah (UKM). Jadi hasil penelitian yang menunjukkan hubungan variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja masih tidak konsisten.

H3 : Terdapat pengaruh signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.

H4 : Orientasi kewirausahaan memediasi pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.

### Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian



### METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian di BUMDes di Kabupaten Buleleng pada tahun 2018, dengan jenis penelitian kuantitatif. Jumlah populasi adalah seluruh pengurus BUMDes yaitu 324 orang. Pengambilan sampel diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih (Arikunto, 2010). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan dana, lokasi dan waktu penelitian yang terbatas, maka sampel dalam penelitian ini diambil 15% dari populasi yaitu berjumlah 49 responden dengan teknik pengambilan sampel adalah *probability random sampling*. Variabel penelitian yaitu Nilai-Nilai Budaya Bali (X1) adalah nilai-nilai budaya lokal yang berbasis pada etos kerja dan sosial, yaitu jengah, taksu dan menyama braya yang terdiri dari 9 indikator. Variabel

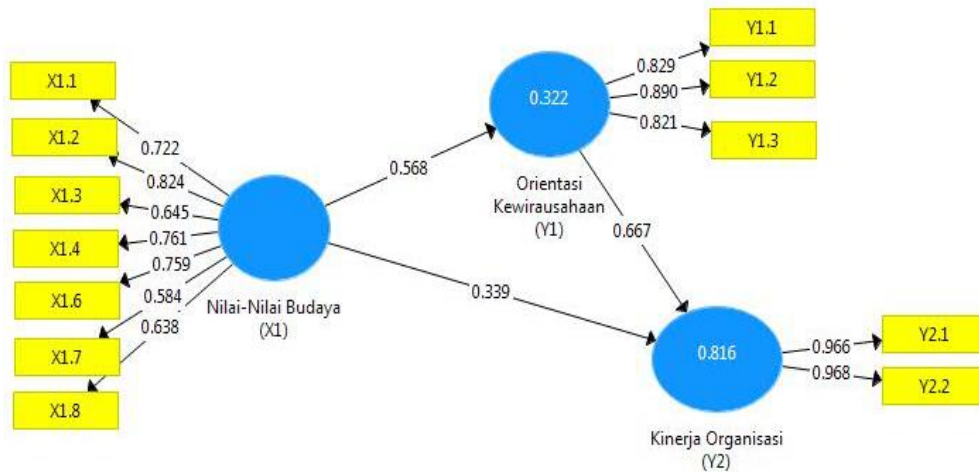
Orientasi Kewirausahaan (Y1) yang terdiri dari 3 indikator: perilaku inovatif, berani mengambil resiko dan bersikap proaktif. Variabel Kinerja Organisasi (Y2) meliputi 2 indikator: kinerja keuangan dan kinerja sosial. Teknik pengumpulan data responden melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert untuk kriteria jawaban responden dari 1 sampai 5. Teknik analisa dan pengolahan data dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penelitian**

Hasil pengujian variabel penelitian Nilai-Nilai Budaya (X1), Orientasi Kewirausahaan (Y1) dan Kinerja Organisasi (Y2) berdasarkan evaluasi outer model ditunjukkan pada gambar 2.

**Gambar 2. Hasil Pengolahan Data PLS Smart 3**



Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Gambar 2 menunjukkan hasil evaluasi outer model, dengan penjelasan sebagai berikut :

Convergent Validity. Indikator atau dimensi dianggap valid jika memiliki loading di atas 0,5. Dari hasil outer loading hampir seluruh dimensi atau indikator dari variabel laten (X1, Y1 dan Y2) memiliki nilai di atas 0,5. Sehingga semua dimensi adalah valid. Selain dilihat dari nilai faktor loading, convergent validity juga dapat dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE). Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5, sehingga tidak ada permasalahan konvergen validity pada model yang diuji (tabel 1).

**Tabel 1. Construct Reliability & Validity**

| Variable                     | Cronbach Alpha | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------------------------|
| Nilai-Nilai Budaya (X1)      | 0,930          | 0,966                 | 0,934                            |
| Orientasi Kewirausahaan (Y1) | 0,995          | 0,950                 | 0,905                            |
| Kinerja Organisasi (Y2)      | 0,822          | 0,884                 | 0,718                            |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Construct Reliability & Validity. Tabel 1 juga menunjukkan variabel Nilai-Nilai Budaya (X1), Orientasi Kewirausahaan (Y1) dan Kinerja Organisasi (Y2) memiliki nilai Cronbach Alpha dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5, sehingga semua variabel adalah valid dan reliabel.

Composite Reliability. Tabel 1 menunjukkan juga hasil reliabilitas komposit untuk variabel Nilai-Nilai Budaya (X1) sebesar 0,966, variabel Orientasi Kewirausahaan (Y1) sebesar 0,950, dan variabel Kinerja Organisasi (Y2) sebesar 0,884. Nilai semua variabel tersebut telah memenuhi persyaratan dalam composite reliability yaitu berada di atas nilai 0,7.

Discriminant Validity. Hasil cross loading pada tabel 2, menunjukkan masing-masing variabel berkorelasi tinggi dan nilainya berada di atas 0,5, sehingga berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa model telah memenuhi discriminant validity.

**Tabel 2. Discriminant Validity**

| Variable                     | Nilai-Nilai Budaya (X1) | Orientasi Kewirausahaan (Y1) | Kinerja Organisasi (Y2) |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Nilai-Nilai Budaya (X1)      | 0,709                   |                              | 0,717                   |
| Orientasi Kewirausahaan (Y1) | 0,568                   | 0,847                        | 0,859                   |
| Kinerja Organisasi (Y2)      |                         |                              | 0,967                   |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Hasil evaluasi model struktural atau Inner Model pada tabel 3, dengan penjelasan sebagai berikut :

Nilai R-square pada persamaan variabel Orientasi Kewirausahaan (Y1) dan Kinerja Organisasi (Y2) masing-masing 0,322 dan 0,816.

**Tabel 3. R-square**

| Variable                     | R-square | R-square Adjusted |
|------------------------------|----------|-------------------|
| Orientasi Kewirausahaan (Y1) | 0,322    | 0,308             |
| Kinerja Organisasi (Y2)      | 0,816    | 0,808             |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Nilai predictive relevance. Evaluasi dilakukan dengan menghitung Nilai predictive relevance ( $Q^2$ ) dengan rumus :  $Q^2 = 1 - (1 - R1square)(1 - R2square)$ . Sehingga diperoleh nilai  $Q^2 = 1 - (1 - 0,322)(1 - 0,816) = 0,553$ . Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model kuat dan mampu menjelaskan Kinerja Organisasi (Y2) sebesar 55,3 %.

Hasil Uji Hipotesis. Tabel 4 menunjukkan hubungan antar variabel dengan nilai T statistic dengan  $\alpha = 0,05$ . Nilai T statistic uji hipotesis 1 adalah 6,638 dengan P value = 0,000 dimana  $\alpha < 0,05$ . Hal ini berarti mendukung hipotesis 1, bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Nilai-Nilai Budaya Bali terhadap Orientasi Kewirausahaan pada BUMDes di Kabupaten Buleleng. Nilai T statistic uji hipotesis 2 adalah 5,506 dengan P value = 0,000 dimana  $\alpha < 0,05$ . Hal ini berarti mendukung hipotesis 2, bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Nilai-Nilai Budaya Bali terhadap Kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng. Nilai T statistic uji hipotesis 3 adalah 9,216 dengan P value = 0,000 dimana  $\alpha < 0,05$ . Hal ini berarti

mendukung hipotesis 3, bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Organisasi.

**Tabel 4. Koefisien Hubungan Variabel**

| Hubungan Variabel                             | Original Sample | Standar Deviation | T Statistic | P Values |
|---|-----------------|-------------------|-------------|----------|
| Nilai-Nilai Budaya -> Kinerja Organisasi      | 0,339           | 0,061             | 5,506       | 0,000    |
| Nilai-Nilai Budaya -> Orientasi Kewirausahaan | 0,568           | 0,086             | 6,638       | 0,000    |
| Orientasi Kewirausahaan -> Kinerja Organisasi | 0,667           | 0,072             | 9,216       | 0,000    |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

**Tabel 5. Koefisien Indirect Effect**

| Hubungan Variabel                        | Original Sample | Standar Deviation | T Statistic | P Values |
|--|-----------------|-------------------|-------------|----------|
| Nilai-Nilai Budaya -> Kinerja Organisasi | 0,379           | 0,040             | 9,498       | 0,000    |

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Tabel 5 menunjukkan hubungan tidak langsung antar variabel dengan nilai T statistic dengan  $\alpha = 0,05$ . Nilai T statistic adalah 9,498 dengan P value = 0,000 dimana  $\alpha < 0,05$ . Hal ini berarti terdapat hubungan tidak langsung antara variabel Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng. Nilai T statistic hubungan langsung lebih kecil dari nilai T statistic hubungan tidak langsung ( $5,506 < 9,498$ ). Hasil ini tidak mendukung hipotesis 4 yaitu : variabel Orientasi kewirausahaan memediasi pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai-nilai budaya Bali terhadap orientasi kewirausahaan pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.
4. Orientasi kewirausahaan tidak memediasi pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja Organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.

### **Saran**

1. Sebagai implikasi praktis, hasil penelitian sebagai bahan masukan bagi pengurus BUMDes dan pihak pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Buleleng, dalam mengembangkan perilaku kewirausahaan dan meningkatkan kinerja usaha berdasarkan nilai-nilai budaya Bali.

2. Implikasi teoritis, hasil temuan penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dimana secara konsep dan hasil penelitian sebelumnya terdapat indikator nilai-nilai budaya Bali, orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi yang tidak diikutsertakan dalam penelitian. Orientasi kewirausahaan tidak memediasi pengaruh nilai-nilai budaya Bali terhadap kinerja organisasi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng. Sehingga hal tersebut dapat menjadi perhatian bagi penelitian selanjutnya dalam rangka pengembangan penelitian pada metodologi dan jumlah sampel penelitian yang lebih besar.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Altyney, 2011. *The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial Orientation of small firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol.18. no. 4.pp. 673-694.
- Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. M., & Kaswuri, A. H. B. 2016. *The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance*. Nankai Business Review International, 7(1), 39-59.
- Arribas, Ivan. 2013. *Guanxi, performance and Innovation in entrepreneurial Service Projects*. Journal Management Decision, Vol. 51, no.1, pp. 173-183.
- Arikunto, Suharsuni. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Damayana, I Wayan. 2011. *Menyama Braya* (Studi Perubahan Masyarakat Bali). Program Pasca Sarjana Sosiologi Agama, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga. Publisher : Fakultas Teologi UKSW.
- Dibia, I Wayan. 2012. *Taksu dalam Seni dan Kehidupan Bali*. Cetakan I, Denpasar Bali Mangsi.
- ..... 2013. *Mempertahankan Taksu Bali di era Globalisasi*. Edisi 113, Media Hindu.
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Buleleng. 2018. *Kebijakan, Capaian dan Dinamika Pengelolaan BUMDes di Kabupaten Buleleng*.
- Dubhlhela and Dhurup. 2014. *Modelling The Effects of Market Orientation Enablers on Business Performace Among SMEs In A Developing Country*. Mediterranean Journal of Social Sciences 5(16): 33-41.
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan*, Bandung: Alfabeta.
- Geriya, I Wayan. 2010. *Kebudayaan Unggulan, Inventori Unsur Unggulan sebagai Basis Kota Denpasar Kreatif*. Denpasar, Bappeda Kota Denpasar.
- Hofstede, Geert & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind (Rev. 3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. 2011. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Netherlands: Universities of Maastricht and Tilburg.
- Husnah, B. Subroto, S. Aisjah, dan Djumadli. 2013. *Competitive Strategy Role in Developing SMEs With RBV Perspective: A literature Review*. International Journal of Business and Behavioral Science 3(3):48-59.
- Instruksi Menteri No. 1 Tahun 2017 tentang Prioritas Kegiatan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. ditjenpdt.kemendesa.go.id

- Kipasha, Erasmus Fabian. 2013. *Performance of Microfinance Institutions in Tanzania: integrating Financial and Non-financial Metrics*. European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905, vol 5, no 4.
- Kreiser, P., Marino, L., Kuratko, D., & Weaver, K. M. 2013. *Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance*. Small Business Economics, 40(2): 273-291.
- Marrilees, B., S. R. Thiele, dan A. Lye. 2010. *Marketing Capabilities: Antecedents and Implication for B2B SME Performance*. Industrial Marketing Management, 06538: 1-8.
- Ndubisi, N. O., & Agarwal, J. 2014. *Quality performance of SMEs in a developing economy: direct and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation*. Journal of Business & Industrial Marketing, 29(6): 454-468.
- Peraturan Menteri Desa No. 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Pervin, Lawrence A., Cervone, Daniel, John, Oliver P. 2012. *Psikologi Kepribadian Teori & Penelitian*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit : Salemba Humanika.
- Rante, Yohanes. 2010. *Pengaruh Budaya Etnis dan Perilaku Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Agribisnis di Provinsi Papua*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan vol. 12 no. 2
- Robaro, A., & Mamuzo, M. O. 2012. *The impact of socio-cultural environment on entrepreneurial emergence: A theoretical analysis of Nigerian society*. European Journal of Business and Management, 4(16), 172–182.
- Sinarasri, Andwiani. 2013. *Analisi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Prosiding Seminar Nasional, ISBN : 978-979-98438-8-3.
- Sitiri, Ni Wayan. 2015. *Peran Orientasi Kewirausahaan dalam memediasi pengaruh Nilai-Nilai Budaya Lokal Bali Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Koperasi Non KUD di Bali)*. Disertasi Universitas Udayana, erepo.unud.ac.id
- Salleh, Kahirol Mohd., Nor Lisa Sulaiman., Khairul Nazry Talib. 2010. *Globalization's Impact on Soft Skills Demand in the Malaysian Workforce and Organizations: What makes graduates employable?.* Proceeding UPI International Conference. Bandung.
- Sampurno. 2010. *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Stephan, Ute and Uhlaner, Lorraine M. 2010. *Performance-based vs socially supportive Culture: cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship*. Journal of International Business Studies, vol 411.pp. 1347-1364
- Suryana. 2013. *Kewirausahaan Pedoman Praktis : Kiat dan Proses Menuju Sukses edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Taleghani, M., S. Gilaninia, dan S.M. Talab. 2013. *Relationship between Market Orientation Culture and Business Performance*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business 5(1): 949-954.

- Taylor, Paul. 2013. *The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Internationalization of SMEs in Developing Countries*. African Journal of Business Management 17(19)
- Tsai, M.T., and Tsai, T.L., 2010. *Innovation capability and performance in Taiwanese science parks: exploring the moderating effects of industrial cluster fabric*, International Journal of Organizational Innovation. Vol. 2 No. 4, Spring 2010, pp. 80-103
- Ullah, Hafiz, Azam Farooq, Muhammad, Zulqarnain Muhammad, Ahmad 2012. *A Study of Psychological and Non Psychological. Factors of Owner Influencing Entrepreneurial Orientation: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa-Pakistan*. Management Science and Engineering, 6(1), 44-55.
- Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa. [www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/UU\\_2014\\_6.pdf](http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/UU_2014_6.pdf)
- Wingarta, I Putu Sastra. 2012. *'Jengah' (Self-Consciousness) and Its Value Transformation: A Road Toward Good Governance at Bali Province* <http://dx.doi.org/10.18196/jgp.2012.0016>
- Wingwon, B. 2012. *Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation Toward The Competitive Advantage of SME Enterprises*. Journal of Management and Sustainability 2(1): 137-150.
- Zainol, Fakhrul Anwar and Ayadurai, Selvamalar. 2010. *Cultural Background and Firm Performances of Indigenous ("Bumiputera") Malay Family Firms in Malaysia: The Role of Entrepreneurial Orientation as a Mediating Variable*. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 6 (1). pp. 3-20.