

## Orientasi Kewirausahaan, Penciptaan Nilai melalui Daya Saing dalam meningkatkan Kinerja BUMDes di Kabupaten Kuningan

Dadang Suhardi<sup>1</sup>, Wely Hadi Gunawan<sup>2\*</sup>, Micki Watulandi<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Kuningan, Jawa Barat, Indonesia

### **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of entrepreneurial orientation and value creation on the performance of village-owned enterprises (BUMDes), with competitiveness as a mediating variable. The research adopts a quantitative approach with descriptive and explanatory design. Data were collected through questionnaires and in-depth interviews and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software. The study population consists of 361 BUMDes in Kuningan Regency, with 100 respondents selected using purposive sampling techniques. The findings indicate that entrepreneurial orientation and value creation significantly influence competitiveness, which positively impacts BUMDes performance. However, the direct effect of entrepreneurial orientation on BUMDes performance is insignificant. These results highlight the importance of synergy between entrepreneurship, value creation, and competitiveness in BUMDes development. The study provides strategic recommendations to enhance BUMDes performance through training, technology-based innovation, and collaboration with various stakeholders.*

**Keywords:** BUMDes performance; competitiveness; entrepreneurial orientation; value creation

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan dan penciptaan nilai terhadap kinerja BUMDes dengan daya saing sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara mendalam, serta dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Populasi penelitian adalah 361 BUMDes di Kabupaten Kuningan, dengan 100 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan penciptaan nilai secara signifikan memengaruhi daya saing, yang kemudian berdampak positif pada kinerja BUMDes. Namun, pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja BUMDes tidak signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara kewirausahaan, penciptaan nilai, dan daya saing dalam pengembangan BUMDes. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja BUMDes melalui pelatihan, inovasi berbasis teknologi, dan kolaborasi dengan berbagai pihak.

**Kata Kunci:** kinerja BUMDes; daya saing; orientasi kewirausahaan; penciptaan nilai.

## **PENDAHULUAN**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi elemen kunci dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di tingkat desa di Indonesia (Prawita et al., 2024). Sebagai badan usaha

---

\*Penulis korespondensi. welyhadigunawan@uniku.ac.id

yang dimiliki serta dikelola oleh masyarakat desa, BUMDes berpotensi besar untuk berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan ekonomi yang selaras dengan potensi lokal (Saputra, 2021). Meskipun demikian, banyak BUMDes, khususnya di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat, belum berhasil menjadi pilar utama penggerak ekonomi desa. Berdasarkan informasi dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Kuningan pada tahun 2024, saat ini terdapat 361 BUMDes di wilayah tersebut. Dari jumlah ini, sembilan telah masuk kategori maju, 73 berkembang, 39 berada pada tahap pemula, dan 240 lainnya masih dalam status perintis. Kondisi ini menegaskan perlunya pendampingan intensif, peningkatan orientasi kewirausahaan, serta penguatan strategi penciptaan nilai dan daya saing usaha.

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi (Mere et al., 2024). Studi terbaru menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan melibatkan aspek inovasi, keberanian mengambil risiko, serta pendekatan proaktif yang penting untuk mendukung perkembangan usaha kecil, termasuk BUMDes (Efriadi, 2023). Temuan dari Kabupaten Bekasi mengindikasikan bahwa penerapan teknologi digital, motivasi usaha, dan orientasi kewirausahaan secara keseluruhan berdampak signifikan pada kinerja BUMDes (Permana, 2020). Hal ini menyoroti perlunya adaptasi terhadap teknologi modern serta penguatan motivasi internal dalam pengelolaan BUMDes.

Di sisi lain, penelitian di Kabupaten Buleleng menemukan bahwa penerapan nilai-nilai budaya lokal mampu memberikan pengaruh positif terhadap orientasi kewirausahaan dan kinerja BUMDes (Arta Jiwa & Madiarsa, 2019). Hasil ini menunjukkan bahwa kearifan lokal dapat menjadi landasan yang kuat untuk membentuk karakter kewirausahaan yang sesuai dengan konteks desa. Namun, studi di Kecamatan Bontoa, Kabupaten Maros, mengungkap bahwa budaya kerja yang dominan memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja BUMDes (Abdillah, 2023). Temuan ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan faktor kontekstual dalam pengelolaan BUMDes.

Topik daya saing juga menjadi perhatian utama dalam penelitian terbaru. Penelitian sebelumnya menyoroti pentingnya langkah-langkah seperti penyederhanaan prosedur administratif, peningkatan akses pembiayaan, dan pembangunan infrastruktur untuk mendukung daya saing usaha kecil serta memperkuat ekonomi lokal (Hasanah & Putri, 2025).

Sementara itu, Wulandari dan Wardani (2024) mengungkapkan bahwa inovasi, strategi pemasaran, branding, dan akses keuangan adalah elemen penting yang berkontribusi pada daya saing usaha kecil.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan eksplanatori untuk mengidentifikasi hubungan antara orientasi kewirausahaan, penciptaan nilai strategis, daya saing, dan kinerja BUMDes. Dalam penelitian ini, daya saing digunakan sebagai variabel mediasi untuk menganalisis pengaruh tidak langsung antara orientasi kewirausahaan dan penciptaan nilai terhadap kinerja BUMDes. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS untuk memetakan hubungan antar variabel secara simultan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh BUMDes yang terdaftar di Kabupaten Kuningan, yaitu sebanyak 361 unit pada tahun 2024. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode *non probability sampling* teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2020). Dengan teknik *purposive sampling* teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2020). Untuk memastikan representasi dari berbagai kategori BUMDes (maju, berkembang, pemula, dan perintis). Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 10%, menghasilkan sekitar 100 responden yang akan

dilibatkan dalam penelitian (Hardoni, 2020).

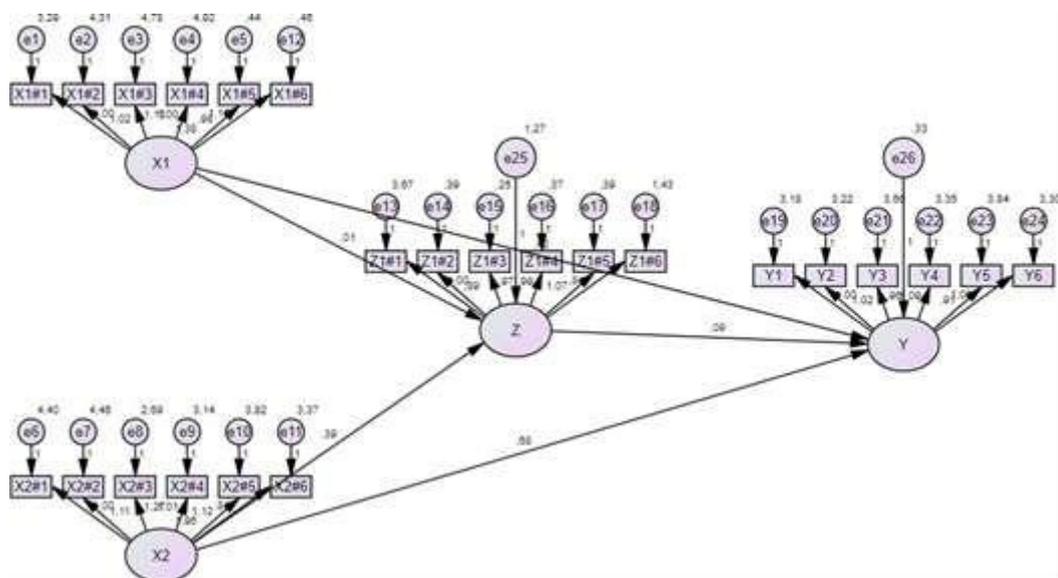
Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup beberapa pendekatan. Pertama, penelitian lapangan (*field research*), di mana data primer diperoleh langsung dari responden di lapangan menggunakan kuesioner. Kuesioner ini dirancang untuk mengeksplorasi orientasi kewirausahaan, strategi penciptaan nilai, daya saing, dan kinerja organisasi. Selain itu, wawancara mendalam dengan beberapa pengelola BUMDes terpilih juga dilakukan untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam dan memperkuat hasil kuantitatif dengan perspektif kualitatif. Kedua, penelitian kepustakaan (*library research*), yang melibatkan pengumpulan data sekunder dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, laporan perusahaan, dan data terkait lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Sumber- sumber ini membantu dalam memberikan landasan teoritis dan mendukung analisis empiris.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum tentang variabel penelitian (Byrne, 2013). Analisis hubungan kausal antar variabel dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan perangkat lunak AMOS. Model ini memungkinkan analisis simultan antara orientasi kewirausahaan, penciptaan nilai, daya saing, dan kinerja BUMDes, serta menguji peran mediasi daya saing dalam meningkatkan kinerja BUMDes. Sebelum analisis, validitas dan reliabilitas kuesioner diuji untuk memastikan keandalan data.

Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja BUMDes di Kabupaten Kuningan serta rekomendasi strategis untuk pengembangan lebih lanjut.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini bertujuan untuk menguraikan hasil penelitian secara rinci dan membandingkannya dengan temuan dari penelitian sebelumnya. Analisis dilakukan dengan mempertimbangkan hasil pengukuran variabel yang mencakup orientasi kewirausahaan, penciptaan nilai, daya saing, dan kinerja BUMDes. Selain itu, pembahasan ini juga mengevaluasi implikasi temuan terhadap pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Pendekatan ini diharapkan memberikan wawasan baru yang relevan untuk mendukung keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Kuningan. Berikut gambar analisis *full model* melalui sumber *output* SEM Amos.



**Gambar 1.** Analisis Full Model

Keterangan

X1: Orientasi Kewirausahaan X2:

Penciptaan Nilai

Y: Kinerja BUMDes

Z: Daya Saing

Bagan model full Amos menggambarkan hubungan kausal antara variabel independen (X1 dan X2), variabel mediasi (Z), dan variabel dependen (Y). Dalam model ini, hubungan antara variabel diilustrasikan melalui jalur pengaruh langsung maupun tidak langsung.

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Kelayakan Full Model

Indeks <i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	$p \geq 0,05$	475,561	Good Fit
Sig. Probability	$p \leq 0,05$	0,000	Good Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	5,331	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,287	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,724	Marginal Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,786	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,809	Marginal Fit

Sumber: data diolah (2025)

Ketentuan nilai evaluasi model yang digunakan adalah: *Chi-Square*: Menunjukkan kesesuaian model secara keseluruhan. Nilai yang lebih kecil dari cut-off value mengindikasikan model yang baik. *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)*: Menunjukkan tingkat kesalahan aproksimasi. Nilai  $\leq 0,08$  menunjukkan good fit. *GFI (Goodness of Fit Index)* dan *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*: Menilai kecocokan model. Nilai mendekati 1 menunjukkan model yang baik. *TLI (Tucker-Lewis Index)* dan *CFI (Comparative Fit Index)*: Nilai  $\geq 0,90$  menunjukkan good fit. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa model memenuhi sebagian besar kriteria, meskipun terdapat kekurangan pada indikator GFI dan TLI.

**Tabel 2.** Standardized Regression Weigth

Constructs	P-Value	Estimate	S.E.	C.R.	P
X1 → Z	0,000	1,381	0,495	2,789	0,005
X2 → Z	0,000	1,948	, 710	2,745	0,006
X1, X2, → Z	0,000	1,271	0,446	2,851	0,004
X1 → Y	0,056	0,333	0,196	1,698	0,089
X2 → Y	0,044	3,289	0,492	6,689	***
X1, X2 → Z	0,000	4,31	0,638	6,759	***
X1, X2 → Y	0,000	1,605	0,639	6,73	***

Sumber: data diolah (2025)

**Analisis Hipotesis**

**Hipotesis 1:** *Orientasi Kewirausahaan (X1) berpengaruh terhadap Daya Saing (Z)* Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value = 0,005 dengan estimasi koefisien 1,381, yang berarti

Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Daya Saing. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keberanian mengambil risiko, inovasi, dan sikap proaktif pengelola BUMDes, maka semakin baik daya saing yang dimiliki BUMDes tersebut. Di lapangan, BUMDes yang memiliki pengurus berjiwa wirausaha mampu menciptakan produk dan layanan yang unik, memanfaatkan teknologi digital, serta menjalin jejaring bisnis sehingga lebih unggul dibandingkan pesaing di wilayah sekitarnya.

**Hipotesis 2:** *Penciptaan Nilai (X2) berpengaruh terhadap Daya Saing (Z)* Uji hipotesis memperoleh p-value = 0,006 dengan estimasi koefisien 1,948, sehingga Penciptaan Nilai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Daya Saing. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa BUMDes yang mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, seperti pengelolaan usaha berbasis potensi lokal (misalnya pariwisata desa, produk pertanian olahan, dan layanan keuangan mikro), memiliki tingkat kepercayaan dan loyalitas masyarakat yang tinggi. Hal ini memperkuat posisi BUMDes dalam menghadapi kompetisi baik di tingkat lokal maupun regional.

**Hipotesis 3:** *Orientasi Kewirausahaan (X1) dan Penciptaan Nilai (X2) berpengaruh terhadap Kinerja BUMDes (Y) melalui Daya Saing (Z)* Pengujian menunjukkan nilai p-value = 0,004 dengan estimasi koefisien 1,271, yang berarti Daya Saing memediasi pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Penciptaan Nilai terhadap Kinerja BUMDes. Artinya, walaupun orientasi kewirausahaan dan penciptaan nilai sudah kuat, kinerja BUMDes akan meningkat secara optimal jika diikuti dengan kemampuan bersaing, seperti keunggulan produk, akses pasar, serta efisiensi operasional. Di Kabupaten Kuningan, BUMDes yang fokus pada diferensiasi produk berbasis kearifan lokal dan pemasaran digital menunjukkan peningkatan pendapatan dan keberlanjutan usaha.

**Hipotesis 4:** *Orientasi Kewirausahaan (X1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja BUMDes (Y)* Nilai p-value = 0,089 menunjukkan bahwa pengaruh langsung Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja BUMDes tidak signifikan. Artinya, meskipun pengurus BUMDes memiliki jiwa kewirausahaan yang baik, tanpa dukungan daya saing yang memadai (misalnya akses modal, pemasaran efektif, dan inovasi teknologi), dampaknya terhadap kinerja belum terasa maksimal. Kondisi lapangan memperlihatkan bahwa BUMDes dengan ide kreatif tetapi kurang dukungan strategi bersaing cenderung sulit meningkatkan volume usaha dan laba.

**Hipotesis 5:** *Penciptaan Nilai (X2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja BUMDes (Y)* Hasil menunjukkan nilai p-value = 0,044 dengan estimasi koefisien 3,289, yang berarti Penciptaan Nilai berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja BUMDes. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi kemampuan BUMDes memberikan manfaat nyata bagi masyarakat dan stakeholder (misalnya harga yang kompetitif, layanan berkualitas, dan kontribusi sosial), semakin meningkat pula pendapatan dan keberlanjutan usaha. Fakta di lapangan memperlihatkan bahwa BUMDes yang fokus pada pengembangan produk unggulan berbasis potensi desa mengalami pertumbuhan omzet yang lebih baik.

**Hipotesis 6:** *Orientasi Kewirausahaan (X1) dan Penciptaan Nilai (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Daya Saing (Z)* Uji simultan menunjukkan p-value = 0,000 dengan estimasi koefisien 4,310, yang berarti kedua variabel ini bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap peningkatan daya saing BUMDes. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi jiwa kewirausahaan yang kuat dan strategi penciptaan nilai yang tepat akan meningkatkan kemampuan BUMDes untuk bertahan dan bersaing dalam pasar yang kompetitif. Di Kuningan, BUMDes yang menerapkan kombinasi inovasi bisnis dan fokus pada kepuasan masyarakat menunjukkan pertumbuhan pasar yang lebih stabil.

**Hipotesis 7:** *Orientasi Kewirausahaan (X1) dan Penciptaan Nilai (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja BUMDes (Y)* Hasil analisis menunjukkan nilai p-value = 0,000 dengan estimasi koefisien 1,605, yang berarti kedua variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes. Hal ini menguatkan temuan bahwa

pengelolaan berbasis kewirausahaan yang dipadukan dengan penciptaan nilai strategis dapat meningkatkan omzet, memperluas pasar, dan memperbaiki kesejahteraan masyarakat desa. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa BUMDes yang mengintegrasikan inovasi bisnis dengan penciptaan manfaat sosial berhasil mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan yang hanya berfokus pada salah satu aspek

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Orientasi Kewirausahaan (X1) dan Penciptaan Nilai (X2) memiliki peran penting dalam meningkatkan Daya Saing (Z) dan Kinerja BUMDes (Y). Daya Saing terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan, memperkuat hubungan antara faktor-faktor ini. Sementara itu, Penciptaan Nilai memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja BUMDes.

Hasil penelitian ini menekankan pentingnya sinergi antara pengelolaan kewirausahaan, inovasi penciptaan nilai, dan strategi peningkatan daya saing dalam mendukung keberlanjutan dan perkembangan BUMDes. Dengan mengoptimalkan faktor-faktor ini, BUMDes dapat berkontribusi lebih signifikan dalam pembangunan ekonomi lokal.

Saran pada penelitian ini adalah Pengembangan Kapasitas: BUMDes perlu diberikan pelatihan intensif untuk meningkatkan kompetensi dalam kewirausahaan, inovasi, dan manajemen daya saing. Inovasi Berbasis Teknologi: Mengintegrasikan teknologi digital untuk mendukung proses operasional dan pemasaran BUMDes, seperti *e-commerce* dan aplikasi manajemen usaha. Kolaborasi dengan Pihak Ketiga: BUMDes dapat menjalin kemitraan dengan lembaga keuangan, pemerintah, dan organisasi non-pemerintah untuk mendapatkan dukungan dalam pengembangan usaha. Pendekatan Kearifan Lokal: Strategi penciptaan nilai harus disesuaikan dengan potensi lokal dan kebutuhan masyarakat desa untuk meningkatkan daya tarik dan keberlanjutan usaha. Pemantauan dan Evaluasi: Dinas terkait perlu melakukan evaluasi rutin terhadap kinerja BUMDes untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas program yang telah diterapkan.

Dengan implementasi langkah-langkah ini, diharapkan BUMDes dapat terus berkembang dan menjadi motor penggerak ekonomi desa yang andal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. (2023). Pengaruh orientasi kewirausahaan, budaya kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Bontoa, Kabupaten Maros. *E-Jurnal Nobel: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 14(2), 115–128.
- Arta Jiwa, I. D. N., & Madiarsa, I. M. (2019). Pengaruh nilai-nilai budaya lokal terhadap orientasi kewirausahaan dan kinerja BUMDes. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 3(4), 355–369.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Efriadi, R. (2023). Keunggulan bersaing pada BUMDes di Kabupaten Kerinci. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(2), 388–402.
- Hardoni. (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*.
- Hasanah, N., & Putri, D. A. (2025). Peran UMKM dalam meningkatkan perekonomian nasional: Penyederhanaan regulasi, pembiayaan, dan infrastruktur. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 5(1), 45–56.
- Mere, K., Lukitaningtyas, F., Sungkawati, E., Wisnuwardhana, U., & Efendi, C. (2024). Pengaruh dan motivasi berwirausaha dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha pada BUMDes. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 6063–6072.

- Permana, I. P. (2020). Kinerja usaha BUMDes di Kabupaten Bekasi dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan, teknologi digital kewirausahaan, dan motivasi usaha. *Jurnal Usaha*, 1(2), 11–18.
- Prawita, D., Lysander, M. A. S., Azwar, A., & Hartono, M. E. (2024). Kinerja UMKM: Peran orientasi kewirausahaan sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan kompetensi kewirausahaan di Kota Yogyakarta. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(1), 261–270.
- Saputra, F. D. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja BUMDes Dile dalam pengelolaan unit-unit usaha. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(7), 3199–3212.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wulandari, F., & Wardani, M. K. (2024). Open innovation in village-owned enterprises: The role of entrepreneurial orientation in improving financial and social performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350079. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350079>