

BAB 1

Pendahuluan

Kesuksesan perusahaan dapat dilihat dan diukur dari berbagai macam indikator yang telah diraih dalam periode waktu tertentu yang telah disepakati bersama oleh manajemen dan sampai sejauh mana ketepatan dari rencana kerja dan sasaran yang ditargetkan dengan hasil yang diperoleh. Kinerja memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan setiap organisasi atau perusahaan seperti halnya Badan Usaha Milik Desa (Permana, 2020). BUMDesa merupakan lembaga usaha yang dimiliki oleh desa dimana sistem pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa bersama dengan elemen masyarakat desa. Tujuan utama mendirikannya adalah memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi yang ada di desa (Warsono et al, 2018).

Sampai dengan bulan Juni tahun 2022, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kudus mencatat dari 123 desa telah berdiri sebanyak 58 BUM Desa di Kabupaten Kudus. Dari jumlah tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut :

Tabel 1
Jumlah BUM Desa di Kabupaten Kudus

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Maju	2	3,4 %
Berkembang	3	5,2 %
Tumbuh	24	41,4 %
Dasar	29	50 %
Jumlah	58	

Sumber : Dinas PMD Kabupaten Kudus, Juni 2022

Pendirian dan penguatan BUM Desa diharapkan memberikan peranan besar dalam meningkatkan taraf ekonomi dan menambah tingkat kesejahteraan yang pada akhirnya bisa mengurangi angka pengangguran, mengatasi problematika kemiskinan dan ketimpangan sosial antar desa (Wibisono & Panuntun, 2020). Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja badan usaha salah satunya berasal dari jiwa kewirausahaan yang dimilikinya oleh manajemen organisasinya.

Penelitian tentang kinerja badan usaha ini mengkaji dibidang *non financial performance*, yaitu kondisi internal badan usaha yang berkaitan dengan proses menumbuhkembangkan unit-unit bisnis yang sedang dijalankan oleh para pengelola BUM Desa dan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Terdapat korelasi yang positif antara orientasi kewirausahaan, kemauan organisasi dalam melakukan pembelajaran dan berusaha melakukan inovasi dan perbaikan dengan peningkatan kinerja sebuah badan usaha.

Orientasi kewirausahaan adalah sebuah proses, praktik, dan aktivitas pengambilan keputusan yang menghasilkan sebuah *entry* baru (kewirausahaan), yang mencerminkan sebuah kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam perilaku inovatif, mengambil risiko dan proaktif untuk mengalahkan pesaing yang secara efektif dapat mengembangkan atau meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan (Budiatmo et al, 2021). *Entrepreneurial orientation* adalah suatu kecenderungan dari keunggulan perilaku yang dimiliki oleh perusahaan, filosofi praktik manajerial, atau berani mengambil keputusan yang diidentifikasi oleh selalu melakukan perubahan, bersikap lebih aktif dan keberanian dalam mengendalikan risiko yang terjadi. Intinya adalah pada langkah-langkah yang diputuskan oleh perusahaan bukan kepada proses individual (Covin & Slevin, 1989; 1991;16:7-25; Rua, et al, 2018).

Untuk mencapai *firm performance* dibutuhkan proses pembelajaran yang dilakukan oleh semua anggota organisasi (*organizational learning capability*). Kemampuan pembelajaran organisasional sangat mendukung perbaikan di internal perusahaan dengan melakukan modifikasi diri, menterjemahkan arah dan strategi sehingga dapat mengambil kebijakan yang sejalan dengan bisnis utama mereka. Keputusan manajemen untuk menaikkan kapasitas usaha organisasi dalam praktiknya senantiasa dilandasi pada sudut pandang kewirausahaan. (Covin et al, 2006; Wang, 2008; Gomes, 2020). Internal organisasi yang selalu melakukan proses belajar memiliki kecenderungan yang bisa menyesuaikan diri dengan berbagai macam dinamika perubahan pasar. Individu organisasi akan terus berusaha menciptakan model atau langkah baru untuk memperbaiki dan memajukan lingkungan organisasinya. (Berghman et al, 2013; Kittikunchotiwut, 2020).

Kelompok individu memiliki kesempatan yang lebih besar dalam memperbaiki dan merubah sikap dan perilaku, menyelaraskan sudut pandang tentang moral agar dapat berubah dengan cepat dan mengambil keputusan yang tepat dalam mencari solusi permasalahan yang dihadapi. Seperti bagaimana cara memperoleh dan berbagi informasi sebagai bagian dari budaya organisasi yang baik (Salarian et al, 2015; Kittikunchotiwut, 2020). Hasil penelitian Akhtar et al (2021) menjelaskan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi secara langsung. Variabel-variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi ketika dimediasi oleh adopsi teknologi informasi perusahaan.

Dari penelitian-penelitian tersebut diketahui variabel lainnya yang dapat menunjang *firm performance* disamping kemampuan pembelajaran organisasional adalah inovasi. Inovasi dicirikan sebagai tindakan untuk selalu berusaha dan berupaya keras dalam melakukan perbaikan dan perubahan. Sebuah kegiatan untuk melengkapi kemampuan baru, peningkatan atau perbaikan dalam utilitas,

menciptakan ide, mengembangkan dan mengenalkan produk. Hal ini penting sekali dilakukan dalam mendukung, mengembangkan dan meningkatkan kinerja badan usaha untuk dapat bersaing secara efektif di pasar domestik dan global (Drucker, 1985; Thornhill, 2006).

Menurut Joseph Schumpeter (1883-1950) inovasi terdiri dari beberapa elemen yaitu kreativitas, riset dan pengembangan (R&D), proses atau metode baru, *product* atau *service* baru dan kemajuan perangkat teknologi informasi. Perusahaan yang melakukan proses-proses ini tentu dapat mengembangkan daya saing, dan mencapai tingkat yang lebih tinggi. Kelebihan yang dimiliki perusahaan dapat menaikkan tingkat keuntungan, efisiensi dan efektivitas yang lebih baik jika dibandingkan perusahaan lain (Lumpkin & Dess, 1996; Ismail et al, 2019). Keterangan-keterangan tersebut dikuatkan oleh hasil penelitian Gomes et al (2021) yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan adalah pendorong yang kuat dari inovasi layanan dan kinerja organisasi. Kemampuan belajar organisasi bertindak sebagai fasilitator inovasi dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Kemampuan pembelajaran organisasi adalah konfirmasi mediasi dalam inovasi layanan dan kinerja organisasi, dari hasil analisis penelitian yang dilakukan oleh Ismail et al (2019) menunjukkan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kittikunchotiwut (2020) pada para eksekutif atau manajer industri permata dan perhiasan, industri tekstil dan pakaian, kulit dan aksesoris, industri pakaian jadi di Thailand menunjukkan bahwa, dalam hal efek mediasi, kapasitas pembelajaran organisasional dan inovasi perusahaan dapat saling melengkapi untuk meningkatkan orientasi kewirausahaan dan inovasi perusahaan mampu meningkatkan efisiensi perusahaan. Inovasi perusahaan bertindak sebagai variabel mediasi antara orientasi perusahaan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini akan menggali lebih dalam hasil penelitian Kittikunchotiwut (2020) dengan membuktikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pada Badan Usaha.Milik Desa (BUM Desa) yang ada di Kabupaten Kudus.

BAB 2

Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Resource-Based View Theory (Grand Theory)*

Lingkungan usaha yang semakin kompetitif dan dinamis menuntut organisasi melakukan segala cara untuk dapat bersaing dan bertahan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. RBV menyatakan kinerja perusahaan merupakan gambaran keberhasilan dari pimpinan (manajer) dalam mengelola organisasi untuk mengoptimalkan dan mempertahankan *resource* yang unik, langka, tidak bisa ditiru dan digantikan (Barney, 1991). Kompetensi yang dimiliki perusahaan tersebut bisa memperbesar keunggulan kompetitif jika dibandingkan para pesaingnya.

Teori RBV memandang bahwa sumber dari keunggulan kompetitif sebuah perusahaan adalah sumber daya dan kemampuan yang ada pada internal perusahaan itu sendiri (Armit & Schoemaker, 1993; Kahveci, 2011). Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menganalisis dan menginterpretasikan sumber daya yang dimiliki oleh internal organisasi dan menekankan sumber daya dan kemampuan dalam merumuskan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Madhani, 2010). Salah satu pilar penting dalam teori RBV yang dinamis adalah siklus hidup kemampuan (*capability lifecycle/CLC*). Siklus hidup kemampuan merupakan konsep baru yang menjelaskan secara komprehensif pola umum perkembangan kemampuan organisasi berdasarkan pendekatan teori berbasis sumber daya dinamis dari masa ke masa (Peteraf, 1993; Hoopes et al, 2003). Perusahaan yang berbasis sumber daya dan kemampuan akan bertahan lebih lama jika dibandingkan dengan perusahaan yang mengandalkan *product/market positioning* (Rahadian, 2017).

2.1.2 Orientasi Kewirausahaan

Entrepreneurship merupakan keahlian yang dapat dijadikan potensi untuk senantiasa mencari kesempatan yang menunjang keberhasilan. Orientasi kewirausahaan merupakan langkah strategis yang dimiliki oleh perusahaan agar mampu bersaing di dunia pemasaran (Porter, 1998; Primadhita et al, 2021). Sudut pandang ini juga dapat diindikasikan sebagai kemampuan para pelaku usaha untuk melakukan pembaharuan, menghadapi tantangan dan bersikap lebih aktif terhadap perkembangan pasar (Yuliana & Pujiastuti, 2018).

Boehm (2008); Aulia et al (2019) berkesimpulan pengambilan keputusan diarahkan pada masukan baru yang memiliki tiga aspek *entrepreneurship*, yaitu selalu melakukan perbaikan, bersikap sangat aktif dan mau mengambil risiko yang ditimbulkan. Hal ini melibatkan niat dan tindakan bermanfaat dalam proses

dinamis yang difokuskan pada penciptaan bisnis baru sebagai orientasi kewirausahaan. Jiwa & Madiarsa (2019) memandang perspektif kewirausahaan sebagai dasar, kiat dan sumber daya yang kuat untuk mencari dan membuat peluang keberhasilan lebih besar. *Innovativeness* mendasarkan pada sikap kewirausahaan untuk terlibat secara kreatif dalam beruji coba dengan gagasan baru yang dapat menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan *product* atau *service* baru, baik untuk kondisi pasar sekarang maupun yang akan datang.

2.1.3 Kemampuan Pembelajaran Organisasional

Suciningati & Raharjo (2019), mendefinisikannya sebagai sebuah proses yang evaluatif dan praktis mengenai tata kelola manajemen perusahaan yang dapat mendukung kegiatan pembelajaran sehingga organisasi dapat berkembang ke arah yang diinginkan. Langkah tersebut memungkinkan perusahaan untuk mendorong aktivitas dengan cara-cara yang lebih inovatif sehingga dapat mengarah pada tingkat kualitas inovasi, terutama di bidang *new product development*, siklus hidup perusahaan dan proses yang dijalankan (Tian et al, 2020).

Kapasitas ini juga dicirikan sebagai kemampuan dalam mengembangkan, membagikan ilmu pengetahuan dan menggabungkan informasi yang diperoleh serta mengubah dan menyesuaikan tindakan untuk meningkatkan *performance* (Kittikunchotiwut, 2020). Sedangkan menurut Makhouloufi et al (2021) pembelajaran organisasi merupakan sumber yang sangat penting dari proses penggalan ide dan keterampilan kreatif serta praktik-praktik yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan kemampuan manajemen untuk secara inovatif meningkatkan kinerja bisnis di seluruh proses pembelajaran.

2.1.4 Inovasi Badan Usaha Milik Desa

Inovasi merupakan elemen penting yang utama yang dapat berdampak pada keberlangsungan dan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Inovasi adalah proses belajar setiap individu dan kolektif yang cenderung menemukan solusi untuk memecahkan masalah. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat mendorong manajer untuk mencari cara baru untuk memprediksi kebutuhan akan perubahan dan terus mampu beradaptasi (Onağ et al, 2014). Penyempurnaan dalam alur kerja dan mekanisme operasional perusahaan merupakan faktor inti keberhasilan suatu organisasi meskipun semakin banyaknya problematika yang terjadi (Lin et al, 2016; Obeidat et al, 2017).

Menurut Jiménez & Valle (2011) inovasi diimplementasikan sebagai solusi terhadap penyimpangan di internal dan eksternal, atau sebagai tindakan terukur untuk mempengaruhi kondisi lingkungan. Rogers (1995); Migdadi (2019) mengaitkannya dengan perubahan cara baru sebagai modal bagi organisasi yang berupa ide, produk, proses, sistem atau perangkat yang dianggap baru bagi

individu, kelompok orang atau perusahaan, sektor industri atau masyarakat secara keseluruhan.

2.1.5 Kinerja Badan Usaha Milik Desa

Kinerja entitas bisnis dapat dilihat dan diukur dari berbagai macam sudut pandang antara lain dengan mengamati kondisi keuangan perusahaan ataupun lainnya. *Firm performance* adalah seberapa besar struktur bisnis dapat mengatasi faktor lingkungan yang berfluktuasi seperti keuntungan, produktivitas, kepuasan karyawan, tanggung jawab lingkungan sosial dan kelangsungan bisnis (Cho & Lee, 2018). Rahman & Ramli (2014) menggambarkan kinerja sebuah perusahaan dari dua perspektif, yaitu perspektif finansial berupa meningkatnya jumlah keuntungan penjualan dan perspektif non-finansial berupa keberhasilan dalam memenuhi kepuasan pelanggan dan seberapa tinggi kualitas *product* atau *service*.

Firm performance merupakan gambaran utuh yang menunjukkan baik buruknya kondisi yang terjadi pada perusahaan menyangkut kemampuan keuangan dan pengoperasian perusahaan (William & Sanjaya, 2017). Fitri (2022) memandang kinerja sebagai suatu konsep keberhasilan atau efektivitas seluruh organ-organ dalam unit kerja, dan dapat ditunjukkan dengan cara organisasi tersebut bekerja efektif untuk meraih tujuan dengan sukses.

2.2 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2022: 63) hipotesis dalam suatu penelitian adalah merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian berdasarkan teori yang relevan dalam bentuk kalimat pertanyaan dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dimana kebenarannya rumusan masalah tersebut harus diuji secara empiris. Hipotesis menyatakan hubungan apa yang kita cari atau ingin pelajari. Hipotesis adalah deskripsi sementara tentang hubungan fenomena yang kompleks (Darwin, et al 2021: 81).

2.2.1 Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja BUM Desa

Orientasi kewirausahaan merupakan sifat yang melekat pada diri seorang wirausaha yang tercermin dari adanya sifat berkemauan keras, berani mengambil resiko, memiliki motivasi yang kuat dan memiliki kreativitas yang tinggi (Elvina, 2020). Yuliana & Pujiastuti (2018) menemukan dampak yang positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan strategi bisnis secara parsial terhadap kinerja bisnis. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Manahera (2018) dan Ritonga & Yulhendri (2019) dimana orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran dan kinerja usaha mikro dan kecil.

Pengaruh orientasi kewirausahaan juga terlihat dalam penelitian Lukiastuti (2021) yang menyatakan bahwa orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM *laundry* di Kota Semarang. Penelitian-penelitian tersebut membuktikan

adanya pengaruh orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja BUM Desa.

2.4.2 Kemampuan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja BUM Desa

Pembelajaran organisasi merupakan kegiatan yang berkesinambungan dan menekankan pada upaya memfasilitasi kegiatan pembelajaran dan mengembangkan strategi untuk mendorong pembelajaran organisasi (Ismail et al, 2019). Pembelajaran organisasi mengacu pada proses pengembangan wawasan, pengetahuan dan asosiasi pada tindakan yang diambil sebelumnya, efektivitas tindakan saat ini dan tindakan masa depan.

Pembelajaran organisasional dan orientasi kewirausahaan terbukti berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi (Suciningati & Raharjo, 2019; Afqarina & Dihan, 2019). Sementara itu Chen et al (2018) justru menemukan bukti peranan pembelajaran organisasional dalam memberikan pengaruh positif terhadap kinerja sebuah organisasi. Dari beberapa uraian tersebut, maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Kemampuan pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja BUM Desa.

2.4.3 Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi BUM Desa

Organisasi yang berorientasi pada inovasi akan terus mengembangkan produk dan layanan inovatif untuk meningkatkan kemampuan dan penawaran inovatif perusahaan di pasar (Rosenbusch et al, 2011; Heimonen, 2012; Migdadi, 2019). Orientasi kewirausahaan hadir di setiap organisasi yang berusaha berinovasi dalam produk atau pasar, mengambil risiko dan bertindak lebih aktif daripada pesaing mereka (Miller, 1983; Covin & Miles, 1999; Gomes, 2022).

Orientasi kewirausahaan pada dimensi inovasi, pengambilan risiko dan daya saing agresivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan dalam inovasi. Dimensi proaktif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel inovasi. dimensi otonomi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel inovasi (Budiatmo et al, 2021). Pendapat tersebut diperkuat oleh Makhoulfi (2021) dimana orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan inovasi dari suatu organisasi. Dari berbagai temuan tersebut, hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap inovasi BUM Desa.

2.4.4 Kemampuan Pembelajaran Organisasional terhadap Inovasi BUM Desa

Pembelajaran organisasi mampu memfasilitasi inovasi organisasi untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif dan berkelanjutan untuk mencapai kinerja organisasi agar lebih menguntungkan. Keberhasilan perusahaan harus dilakukan dengan terus mengejar dan berinovasi serta melakukan perubahan agar tidak tersingkir dari persaingan bisnis (Chen et al, 2018). Penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap inovasi organisasi. Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap inovasi juga dikonfirmasi oleh Migdadi (2019) dimana kemampuan pembelajaran organisasional dapat mempengaruhi inovasi. Pengaruh kemampuan pembelajaran organisasional terhadap inovasi juga dikonfirmasi oleh hasil Akhtar et al (2021) dimana kemampuan pembelajaran organisasi juga terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja inovasi secara langsung. Hipotesis yang diambil dalam penelitian ini berdasarkan uraian hasil penelitian sebelumnya adalah:

H₄ : Kemampuan pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap inovasi BUM Desa.

2.4.5 Inovasi BUM Desa terhadap Kinerja BUM Desa

Lawson & Samson (2001) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah keunggulan kompetitif yang didapat dari ide-ide kreatif untuk menghasikan kualitas, efisiensi, kecepatan dan fleksibilitas yang berguna dalam sebuah perusahaan (Sofyan, 2017). Thornhill (2006); Ismail et al (2019) berpendapat bahwa inovasi adalah proses penciptaan ide, pengembangan suatu penemuan hingga pengenalan suatu produk.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh hubungan antara inovasi dengan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Aktivitas inovasi dalam bentuk pengembangan suatu produk yang dilakukan terbukti memberikan dampak langsung yang positif terhadap kinerja keuangan dan non keuangan serta kinerja ekspor sebuah perusahaan (Marietza & Simbolon, 2021; Fitri, 2022; Quelhas, 2021). Terdapatnya hubungan yang positif antara inovasi dengan kinerja perusahaan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, membuat hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah :

H₅ : Inovasi BUM Desa berpengaruh positif terhadap kinerja BUM Desa.

2.4.6 Inovasi BUM Desa Memediasi Hubungan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja BUM Desa

Penelitian Mohammad et al (2019) menyimpulkan bahwa orientasi wirausahaan dan kemampuan inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan secara simultan dan parsial. Orientasi kewirausahaan memainkan peranan yang positif dalam upaya meningkatkan inovasi secara

langsung dan kinerja bisnis secara tidak langsung melalui inovasi adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayullah (2019). Orientasi kewirausahaan adalah faktor pendorong yang kuat dari *service innovation* dan kinerja organisasi (Gomes et al, 2022).

Makhloufi et al (2021) mampu membuktikan variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan inovasi dan kemampuan daya serap sebagai bagian dalam meningkatkan dampak interaksi orientasi kewirausahaan pada kemampuan inovasi sebagai peran mediasi. Keterkaitan hubungan orientasi kewirausahaan, inovasi dengan kinerja juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Humairoh et al (2021). Berdasarkan uraian tentang hubungan dan pengaruh antara orientasi kewirausahaan, inovasi dengan kinerja maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah :

H₆ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja BUM Desa dimediasi oleh inovasi BUM Desa.

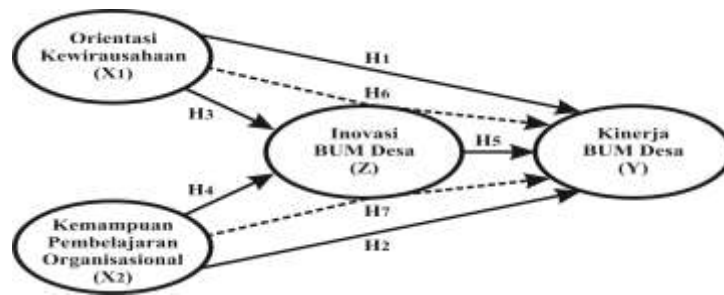
2.4.7 Inovasi BUM Desa Memediasi Hubungan Kemampuan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja BUM Desa

Keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan dan memperkenalkan inovasi untuk mendapatkan manfaat dari inovasi membutuhkan sumber daya dan kemampuan organisasi yang lebih besar (Chen, 2017). Dalam melakukan inovasi, perusahaan perlu mengembangkan kemampuan pembelajaran organisasional agar kinerja perusahaan dapat terus menerus ditingkatkan. Gomes & Wojahn (2017) menyatakan bahwa kapasitas pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja inovatif UKM, namun kurangnya kapasitas pembelajaran terhadap kinerja organisasi tidak berpengaruh secara signifikan. Pengaruh inovasi sebagai mediasi hubungan antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja merupakan alasan untuk mengambil hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H₇ : Kemampuan pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja BUM Desa dimediasi oleh inovasi BUM Desa.

2.3 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan 4 variabel yang terdiri dari 2 variabel eksogen (orientasi kewirausahaan dan kemampuan pembelajaran organisasional) dan 2 variabel endogen (inovasi BUM Desa dan kinerja BUM Desa) dimana variabel inovasi BUM Desa berperan juga sebagai variabel mediasi (*intervening*). Model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 1
Model Penelitian

BAB 3 Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif menggunakan strategi penelitian asosiatif hubungan sebab akibat (*cause and effect*) dengan menggunakan survai. Menurut Sugiyono (2022: 7) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada filosofi positivisme yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survai, dimana peneliti menyebarkan kuesioner untuk pengumpulan data yang dibutuhkan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pengelola dan pengurus BUM Desa (Direktur, Sekretaris dan Bendahara) yang ada di Kabupaten Kudus, yaitu; 58 badan usaha x 3 orang = 174 orang. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling* dimana setiap unsur (anggota) populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2022: 82). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* karena populasi dianggap homogen maka pengambilan anggota sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2022: 82).

3.3 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Definisi konseptual dan operasional yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2
Konseptualisasi dan Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi
Orientasi Kewirausahaan	Orientasi kewirausahaan adalah suatu cerminan dari sifat yang dimiliki oleh seorang pengusaha yang melekat atau watak dan ciri-ciri yang ada pada diri pengusaha dan memiliki kemauan yang keras untuk mewujudkan gagasan ataupun pemikiran yang dimilikinya (Drucker, 1994; Amrulloh, 2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keotonomian (<i>autonomy</i>) 2. Keinovatifan (<i>innovativeness</i>) 3. Pengambilan risiko (<i>risk tasking</i>) 4. Keaktifan (<i>proactiveness</i>) 5. Keagresifan bersaing (<i>competitive aggressiveness</i>) Lumpkin & Dess (1996, 2001)
Kemampuan Pembelajaran Organisasional	Kemampuan pembelajaran organisasi adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi untuk memproses pengetahuan untuk menciptakan, memperoleh, mentransfer, dan mengintegrasikan pengetahuan, dan untuk memodifikasi perilaku organisasi untuk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen dan Pemberdayaan Manajerial 2. Keterbukaan dan Eksperimentasi 3. Pengambilan Risiko 4. Interaksi dengan Lingkungan Eksternal

	mencerminkan situasi kognitif baru, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya (Jerez-Gómez et al, 2005; Migdadi, 2019).	5. Transfer dan Integrasi Pengetahuan Migdadi (2019)
Inovasi BUM Desa	Kittikunchotiwut (2020); inovasi adalah penciptaan dan penerapan ide-ide dalam organisasi, termasuk berbagi pengetahuan, serta bukti yang terjadi di antara para pekerja.	1. Inovasi Produk 2. Inovasi Proses 3. Inovasi Pemasaran 4. Inovasi Manajerial Migdadi (2019)
Kinerja BUM Desa	Kinerja usaha adalah seberapa besar suatu organisasi dapat mengatasi faktor lingkungan yang berfluktuasi seperti keuntungan, produktivitas, kepuasan karyawan, tanggung jawab sosial, dan kelangsungan bisnis (Cho & Lee, 2018).	1. Kinerja inovatif 2. Kinerja produksi 3. Kinerja pasar 4. Kinerja keuangan Narver & Slater (1990,2002); Akman & Yilmaz (2008, 2019); Ferreira et al, (2018)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan kuesioner langsung tertutup dengan instrumen yang diberikan kepada responden dengan menggunakan teknik skala *Likert* 5 poin untuk mengukur variabel penelitian. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti (Sugiyono, 2022: 93).

Responden memilih jawaban dari pernyataan positif yang terdiri dari 5 alternatif jawaban yang ada, yaitu: (1) Sangat Setuju (SS) dengan bobot nilai 5; (2) Setuju (S) dengan bobot nilai 4; (3) Ragu- ragu (RR) dengan bobot nilai 3; (4) Tidak Setuju (TS) dengan bobot nilai 2; dan (5) Sangat Tidak Setuju (STS) dengan bobot nilai 1.

3.5 Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan, peneliti menggunakan teknik analisis data model persamaan SEM-PLS yang bisa memprediksi suatu model. Analisis SEM-PLS digunakan untuk mengatasi kondisi dimana jumlah sampel cukup besar sedangkan hipotesis hubungan antar variabel tidak memiliki kekuatan landasan teori, atau jumlah sampel kecil sedangkan hubungan diantara variabel memiliki kompleksitas yang tinggi (Haryono, 2017). *Structural Equation Modeling* melakukan analisis jalur (*path analysis*) terhadap variabel laten (Chin, 1998; Ghazali, 2014) untuk mendapatkan kesimpulan dari analisis variabel laten yang bertujuan untuk memprediksi (Ghozali, 2014). Proses dari analisis tersebut adalah sebagai berikut :

3.5.1 Analisa Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisa pengujian *outer model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas suatu model. Model pengukuran dengan indikator-indikator reflektif dievaluasi dengan uji *validity convergent* dan uji *discriminant validity* dari

indikatornya dan uji *composite reliability* untuk blok indikator (Chin, 1998; Ghozali, 2012, Hair et al, 2017; 2019).

3.5.1.1 Uji Validitas Konvergen

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. Uji signifikansi diukur dari nilai *outer loadings* pada semua item penelitian harus memiliki tingkat signifikansi lebih kecil dari α (0,05), maka semua item dapat diindikasikan memiliki indeks validitas konvergen yang baik (Afqarina & Dihan, 2019). Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *outer loadings* > 70 (Chin & Todd, 1995, Hair et al, 2017; 2019)

3.5.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Sebuah indikator dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk yang dituju dibandingkan dengan nilai *loading factor* pada konstruk lainnya. *Cross loading* merupakan korelasi konstruk dengan item pengukuran yang lebih besar dari ukuran konstruk lainnya, sehingga menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran bloknnya lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Fornell & Larcker 1981; Ghozali, 2012).

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) adalah nilai yang digunakan dalam pengujian validitas konvergen yang diturunkan dari nilai keluaran validitas konvergen (Panca et al, 2017). Apabila nilai akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lain dalam suatu model, maka dapat dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik (Fornell & Larcker, 1981; Ghazali, 2012). Hair et al (2019) mensyaratkan nilai AVE yang diharapkan dari semua konstruk penelitian variabel laten harus melebihi 0,50 (>0,50).

3.5.1.3 Uji Reliabilitas

Hair et al (2019) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan memiliki reliabilitas apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 (> 0,70) dan nilai *Cronbach's Alpha* juga lebih besar dari 0,70 (> 0,70), maka menunjukkan variabel penelitian dapat diandalkan (Abdillah & Wartono, 2015).

3.5.2 Analisa Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis struktural model ini bertujuan memprediksi hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2015). Menurut Diaconis & Efron; Latan (2012), *inner model* merupakan pengujian dengan mengevaluasi antara konstruk laten yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Gambaran hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian disebut juga sebagai *inner model* atau *inner relation* yang dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk variabel dependen, *Bootstrap* adalah prosedur atau teknik resampling statistik. Resampling menunjukkan bahwa responden diambil secara acak dan penggantian dari sampel asli berkali-kali sampai diperoleh hasil observasi (Hair et al, 2019). *Structural*

analysis of the model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun kokoh dan akurat. Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi:

3.5.2.1 Koefisien determinasi R^2 (*R-square*)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melakukan uji *R-square* (R^2) dan uji signifikansi melalui estimasi koefisien jalur (Alfa et al, 2017). Nilai *R-square* merupakan uji model *goodness of fit* (Pering, 2021) yang dapat diketahui dengan nilai Q^2 (*Q-square*). Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-square*) dalam analisis regresi (Panca et al, 2017). Nilai *R-square* (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Menurut Chin (1998); Ghozali (2012), hasil R^2 sebesar 0,67 menunjukkan bahwa model dikategorikan baik. Jika nilai R^2 adalah 0,75 maka ini menunjukkan model struktural variabel endogen kuat, jika nilai R^2 sama dengan 0,50 berarti model moderat (sedang) dan jika nilai R^2 sama dengan 0,25 berarti model lemah (Ghozali & Latan, 2015).

3.5.2.2 Uji Signifikansi

Uji ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (dipengaruhi). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan proses *bootstrap* sehingga diperoleh hubungan antara pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (Alfa et al, 2017). Sebelum menguji hipotesis penelitian, salah satu pengujian yang juga perlu dilakukan adalah *predictive relevance* (*Q Squared Value*) yang berfungsi untuk menilai besarnya keragaman atau variasi data penelitian terhadap fenomena yang diteliti serta estimasi parameternya. Berdasarkan data *R-square* (R^2), nilai Q^2 dapat dihitung dengan cara : $Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2)$. Suatu model dianggap memiliki nilai prediksi yang relevan jika nilai Q^2 (*Q Square*) lebih besar dari 0 (nol). Besarnya nilai Q^2 (*Q Square*) memiliki rentang lebih besar dari 0 dan kurang dari 1 atau dengan model persamaan : $0 < Q^2 < 1$.

3.6 Pengujian Hipotesa

3.6.1 Koefisien Jalur (Pengaruh Langsung)

Untuk mengetahui keteguhan model yang diusulkan dalam suatu populasi, dapat dilihat nilai hubungan antara variabel yang satu dengan variabel lainnya atau nilai koefisien jalur (pengaruh langsung) dengan melihat nilai O (sampel asli) dan nilai T statistik sebagai pernyataan nilai tingkat signifikansi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, tingkat signifikansi diambil pada tingkat kesalahan *p value* $< 0,05$ atau berada pada $T > 1,96$ (Hermawan & Hasibuan, 2016). Kriteria untuk menerima atau menolak hipotesis adalah **Ha diterima** dan **Ho ditolak** bila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 ($> 1,96$). Untuk menolak atau menerima suatu hipotesis dapat menggunakan probabilitas. Suatu hipotesis dapat diterima atau **Ha** diterima jika nilai *p* lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) jika nilai *p*

lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$) maka hipotesis ditolak. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen yaitu orientasi kewirausahaan (X_1) dan kemampuan pembelajaran organisasional (X_2) terhadap variabel endogen yaitu kinerja BUM Desa (Y).

3.6.2 Uji Efek Mediasi

Prosedur pengujian hipotesis variabel mediasi (*intervening variable*) adalah metode dua langkah (Baron & Kenny 1986; Hair et al, 2011; Kock 2011, 2014; Sholihin & Ratmono, 2013), yang dilakukan untuk :

- 1) Memperkirakan pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Memperkirakan pengaruh tidak langsung secara simultan, yaitu pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, pengaruh variabel bebas terhadap variabel mediasi dan pengaruh variabel mediasi (*intervening*) terhadap variabel terikat.

Syarat yang harus dipenuhi adalah uji koefisien jalur pada langkah pertama harus signifikan dan pada langkah kedua koefisien jalur variabel bebas terhadap variabel mediasi dan variabel mediasi terhadap variabel terikat juga harus signifikan. Menurut Sholihin & Ratmono (2013) kesimpulan tentang mediasi didasarkan pada:

- 1) Jika koefisien jalur variabel independen terhadap variabel dependen pada uji simultan (langkah kedua) hasilnya masih signifikan dan memiliki nilai yang sama dengan nilai koefisien jalur pada uji pengaruh langsung (langkah pertama), maka hipotesis mediasinya adalah tidak didukung.
- 2) Jika koefisien jalur variabel bebas terhadap variabel terikat pada uji simultan (tahap kedua) nilainya menurun dibandingkan nilai koefisien jalur pada uji pengaruh langsung (tahap pertama) tetapi tetap signifikan, maka bentuk mediasinya adalah mediasi parsial.
- 3) Jika koefisien jalur variabel bebas terhadap variabel terikat pada uji simultan (tahap kedua) nilainya menurun dibandingkan nilai koefisien jalur pada uji pengaruh langsung (tahap pertama) dan menjadi tidak signifikan, maka bentuk mediasinya adalah mediasi penuh.