

A.5. PENELITIAN TERAPAN KAJIAN STRATEGI NASIONAL

LAPORAN PENELITIAN

PENELITIAN BOPTN UIN RADEN MAS SAID SURAKARTA 2022

**INOVASI EXPLOITASI DESA WISATA DAN PERDAGANGAN PADA
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES): ORIENTASI
KEWIRAUSAHAAN ISLAMI DAN STRATEGI PEMASARAN DIGITAL
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BUMDES
KASUS DI JAWA TENGAH DAN YOGYAKARTA**



Oleh:

Peneliti :

KETUA

Nama	:	Dr. Fitri Wulandari, SE, M.Si
NIP	:	197211091999032002
NIDN	:	2009117201
Prodi / Jurusan	:	Ekonomi dan Bisnis Islam

ANGGOTA PENELITIAN

Nama	:	Marita Kusuma Wardani, MSi
NIP	:	19740302 200003 2 003
NIDN	:	2002037402
Prodi / Jurusan	:	Ekonomi dan Bisnis Islam

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MASI SAID SURAKARTA**

TAHUN 2022

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama: Dr Fitri Wulandari, MSi selaku ketua tim peneliti kluster penelitian Terapan Kajian Strategi Nasional. Menyatakan Bahwa Penelitian Judul: Inovasi Exploitasi Desa Wisata Dan Perdagangan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): orientasi kewirausahaan Islami dan strategi pemasaran digital untuk meningkatkan kinerja BUMDes kasus di Jawa Tengah dan Yogyakarta adalah orisinil hasil penelitian tim peneliti, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya yang telah disebutkan sumber rujukannya dalam catatan kaki atau catatan perut dan daftar pustaka.

Demikian Surat Pernyataan Keaslian Penelitian Yang Dapat Disampaikan.

Surakarta, 30 September 2022

Pembuat Pernyataan

Ketua Peneliti,

Dr Fitri Wulandari MSi

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Penelitian : Inovasi exploitasi desa wisata dan perdagangan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): orientasi kewirausahaan Islami dan strategi pemasaran digital untuk meningkatkan kinerja BUMDes kasus di Jawa Tengah dan Yogyakarta

Kluster Penelitian : Penelitian Terapan Kajian Strategi Nasional

Ketua Peneliti : Dr Fitri Wulandari, MSi

Anggota Peneliti : Marita Kusuma Wardani, SE, M.Si

Mahasiswa : Seklianda Anggoro Putro

Email Ketua : fitri.wulandari@iain-surakarta.ac.id


No. Hp Ketua : 085642662559

Sumber Dana : BOPTN UIN Surakarta Tahun 2022

Biaya : Rp.51.000.000

Waktu Penelitian : 5 bulan

Surakarta, 30 September 2022

<p style="text-align: center;">Ketua Peneliti</p> <p style="text-align: center;">Dr Fitri Wulandari, MSi NIP 197211091999032002</p>	<p style="text-align: center;">Ketua LPPM UIN Raden Mas Said Surakarta</p> <div style="text-align: center;"><p>Dr. Zainul Abas, S.Ag., M.Ag. 0720505 200112 1 001</p></div>
---	---

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullah Wabarokatuh

Alhamdulillah puji syukur peneliti ucapkan kehadiran Illahi Robbi yang telah memberikan rahmat, taufik serta hidayah-Nya sehingga penelitian dengan judul : Inovasi Exploitasi Desa Wisata Dan Perdagangan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): orientasi kewirausahaan Islami dan strategi pemasaran digital untuk meningkatkan kinerja BUMDes kasus di Jawa Tengah dan Yogyakarta dapat diselesaikan pada waktu yang ditentukan.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada semua pihak yang telah ikut berpartisipasi dan mendukung penelitian ini sehingga dapat terlaksana dengan baik. Secara khusus peneliti menyampaikan terimakasih kepada:

1. Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta, Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag., M. Pd.
2. Kepala LPPM UIN Raden Mas Said Surakarta, Dr. Zainul Abas, S.Ag., M.Ag.

Atas segala kerjasamanya diucapkan terimakasih, semoga kita semua mendapat ridho dari Allah SWT.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullah Wabarokatuh

Surakarta, 30 September 2022
Pembuat pernyataan
Ketua Peneliti,

Dr Fitri Wulandari MSi

DAFTAR ISI

BAB I: PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah**
- B. Rumusan Masalah**
- C. Pertanyaan Penelitian**
- D. Tujuan Penelitian**

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

- A. Theory of action regulation**
- B. Entrepreneurial Orientation Dalam Konsep Teori Resource Based View *Theory Planned Behavior***
- C. Pengembangan Hipotesis**

BAB III: METODE PENELITIAN

- A. Ruang lingkup penelitian**
- B. Teknik Pengumpulan Data**
- C. Teknik Analisis Data**

BAB IV: PENELITIAN

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pembangunan desa serta kawasan pedesaan memiliki keterkaitan dengan pembangunan daerah, dimana pembangunan daerah akan berdampak pada pengurangan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan. Di Indonesia menurut Alhamidi & Pakpahan (2018) setiap tahun terdapat peningkatan jumlah desa mencapai 1.409 desa/ tahun (atau tumbuh 2.29%), namun demikian peningkatan jumlah tersebut ternyata tidak disertai dengan peningkatan kesejahteraan desa. Dalam catatan Kementrain Dalam Negeri jumlah desa di Indonesia adalah 74.957 desa. Sementara Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi mengatakan dari jumlah desa tersebut catatan di tahun 2017 mengatakan bahwa 2.519 desa merupakan desa tertinggal dan sangat tertinggal. Konsentrasi pemerintah untuk pembangunan kawasan pinggiran dalam mengatasi kemiskinan dilakukan dengan regulasi UU No 6 Tahun 2014 tentang desa dan dana desa dalam menggerakkan perekonomian desa dengan munculnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes diharapkan dapat menggerakkan ekonomi lokal dan menjadikan desa sebagai pusat ekonomi. Tujuan pembentukan BUMDes lekat dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa dengan membaiknya perekonomian desa dan meningkatnya pendapatan dengan cara menggali potensi desa baik dari Sumber Daya Alam (SDA) atau Sumber Daya Manusia (SDM) (Arifin et al., 2020). Sehingga prinsip dari BUMDes adalah mengembangkan unit bisnis yang disesuaikan dengan kondisi masyarakat lokal, menggali potensi, keunikan dan keunggulan desa (Agunggunanto et al., 2016).

BUMDes sebagai badan usaha yang dimiliki dan didirikan desa, bertujuan untuk meningkatkan pendapatan desa. Namun catatan yang ditemukan dalam penelitian Filya (2018) menunjukkan belum signifikannya peran BUMDes dalam meningkatkan pendapatan desa. Salah satu faktornya karena pendapatan BUMDes masih belum mencukupi untuk menutup biaya operasional sehingga tidak selalu menghasilkan laba/keuntungan. Untuk itu diperlukan manajemen pengelolaan BUMDes Filya, (2018) dengan prinsip pengelolaan yang koopertif dengan cara koordinasi antar semua komponen yang terlibat, kedua adalah partisipatif dalam bentuk dukungan dari pemerintah desa, BPD, manajer pengelola, masyarakat dan pemerintah/kabupaten/kota, ketiga adalah transparansi dalam bentuk keterbukaan dan kemudahan informasi dalam pengelolaan BUMDes. Keempat adalah akuntabilitas dalam bentuk pertanggungjawaban dalam pengelolaan BUMDes. Diperkuat oleh Agunggunanto et al., (2016) bahwa UU No 16 tahun 2014 tentang BUMDes memberikan kewenangan untuk memajukan desa dengan inovasi dan kreativitas untuk meningkatkan kemakmuran ekonomi, namun dalam prakteknya BUMDes belum sepenuhnya berhasil dalam meningkatkan

kesejahteraan dikarenakan minimnya kesiapan dan sulitnya menemukan potensi desa. Faktor penyebab belum maksimalnya pengelolaan BUMDes adalah keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu mengelola BUMDes juga rendahnya partisipasi masyarakat karena rendahnya pengetahuan.

Sejalan dengan Hasan (2020) inovasi menjadi kata kunci keberhasilan BUMDes dalam menggerakkan ekonomi desa. Lebih lanjut model tata kelola kolaboratif/colloborative dapat menjadi cara yang efektif karena melibatkan semua pihak, yakni pemerintah desa, BPD dan BUMDes. Mengembangkan BUMDes tentunya bukan hal yang mudah sehingga kerjasama dan kolaborasi semua pihak adalah kuncinya. Organisasi dapat memilih untuk mengadopsi inovasi eksplorasi atau eksploitasi dengan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Yang & Li, 2011). Inovasi eksplorasi merupakan cara meningkatkan kompetensi dengan mencari pengetahuan dari sumber eksternal yang telah ada sebelumnya atau pengetahuan baru yang digunakan untuk penyegaran organisasi dalam mengembangkan hal-hal yang baru (Santoro & Usai, 2018), sedangkan inovasi eksploitasi merupakan cara memperoleh sumber ide atau gagasan baru dengan terus menggali potensi, keunggulan dan keunikan dari produk atau jasa yang telah ada. Dalam berbagai penelitian menguatkan bahwa inovasi eksploitasi lebih dekat dengan *local wisdom* dengan menggali keunggulan dan potensi pada masing-masing BUMDes akan membedakan produk atau jasa desa wisata BUMDes dengan yang lainnya.

Keberadaan BUMDes diharapkan dapat mengakselerasi pengembangan potensi desa sehingga dapat meningkatkan perekonomian masyarakat. Kawasan perdesaan pada umumnya memiliki potensi yang melimpah, khususnya sumber daya alam. Namun demikian, rendahnya kualitas sumber daya manusia serta minimnya fasilitas maupun sarana prasarana penunjang menjadi tantangan dalam pengelolaan potensi desa dalam rangka memperkuat ketahanan ekonomi. BUMDes dibentuk sebagai suatu pendekatan baru dalam usaha peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa, yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa. Cara kerja BUMDes adalah dengan jalan menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam bentuk kelembagaan atau badan usaha yang dikelola secara profesional, namun tetap bersandar pada potensi asli desa. Hal ini dapat menjadikan usaha masyarakat lebih produktif dan efektif (Aeni, 2020; Darwita & Redana, 2018).

Wirausaha/entrepreneur Islami menurut Bahri (2018) merupakan cara umat Islam bertransaksi dan berbisnis sesuai konsep dan tata cara islami yang sesuai dalam al-Qur'an dan Hadits. Al-Quran sebagai pedoman dan tuntunan bagi para pebisnis/entrepreneur dalam bekerja. Orientasi berwirausaha secara Islami yang berlandaskan al-Quran dan al-Hadits

merupakan perwujudan dari rasa taat dan tanggung jawab pada apa yang telah dan akan dilakukan kepada Allah SWT. Pembahasan kewirausahaan berdasarkan pada perspektif agama Islam telah dikaji oleh beberapa penulis sebelumnya, seperti (Costa & Pita, 2021; Rehan et al., 2019; Shinkafi & Ali, 2018). Kajian kewirausahaan Islam cukup menarik dikaji secara lebih luas, karena jumlah komunitas muslim yang tinggi di dunia yakni mencapai 24,1 persen, sehingga sistem nilai Islam yang didasarkan pada dua dimensi: nilai-nilai tentang hubungan antara manusia dengan Allah SWT dan nilai-nilai yang berhubungan dengan koherensi komunitas relevan mendapatkan posisi (Carswell & Rolland, 2007). Berbagai penelitian menjelaskan bahwa keberhasilan entrepreneurship dalam meningkatkan kinerja sangat dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan, dan penelitian lainnya mendukung peran dari strategi digital marketing memiliki dampak pada peluang dan keunggulan wirausaha karena peran dari inovasi dan kreativitas tanpa henti.

Penelitian ini mencoba mengkaitkan peningkatan kinerja BUMDes dengan menggunakan strategi pemasaran digital. Diperkuat oleh Febriyanto & Arisandi, (2018) berdasarkan survei yang dilakukan Asosiasi Penyelenggara Jaringan Internet Indonesia (APJII) pada tahun 2016 sekitar 132,7 juta (52%) penduduk telah memiliki akses kerterhubungan dengan internet. Sedangkan Survei (APJII) pada tahun 2014 baru sekitar 88 juta yang memiliki akses. Selain itu berdasarkan data Facebook, bahwa 74 persen pengguna internet di Indonesia telah memakai ponsel pintar. Perubahan trend konsumen, berimbas dalam trend pemasaran dari tradisional ke pemasaran digital dengan menggunakan sarana media social/jejaring sosial. Media social/jejaring sosial di Indonesia banyak berfokus pada media pertemanan; Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter dan sebagainya, walaupun ada pula yang secara khusus membangun relasi misalnya menggunakan LinkedIn atau media pribadi seperti (e-mail). Keuntungan pemasaran digital adalah luasnya jangkauan tanpa terhalang batasan geografis/letak. Memperkuat pentingnya penelitian ini didukung oleh Hamdan (2019) berdasarkan hasil survey yang dilakukan APJII pada tahun 2016 menunjukkan bahwa sekitar 62 persen atau 80an juta pengguna internet memanfaatkannya untuk online shop. Berdasarkan data dapat ditarik kesimpulan bahwa informasi digital adalah sebuah kesempatan untuk mempromosikan bisnis bagi pelaku bisnis digital karena memiliki pengguna yang cukup signifikan. Kondisi ini menunjukkan potensi belanja secara online dari penggunaan internet sangat besar dan potensial, sehingga mempromosikan produk/jasa secara online merupakan cara efektif untuk menjaring pasar.

Sejalan dengan Made Febri Purnama Sari & Gede Sri Dwiya, (2018) strategi pemasaran digital merupakan bentuk pemasaran secara langsung, menghubungkan konsumen dengan

penjual. Strategi pemasaran digital menggunakan teknologi elektronik seperti; website, e-mail, media social (Kotler & Armstrong, 2012). Penggunaan strategi pemasaran digital menjadi relevan karena perilaku masyarakat yang seringkali mencari destinasi wisata baru dengan melakukan pencarian informasi pada destinasi wisata melalui review orang lain yang telah mengunjungi tempat-tempat wisata tersebut. Dengan pemasaran digital berbagai informasi tentang wisata desa akan dengan mudah tersampaikan kepada para pengunjung, misalnya terkait dengan kemudahan mengakses jalan menuju obyek pariwisata adalah faktor terpenting dalam dalam rangka pengembangan pariwisata. Keberadaan jalan yang memadai akan mempermudah kunjungan maupun mobilitas desa wisata. Dengan tidak mengesampingkan kemudahan akses terhadap informasi obyek pariwisata.

Desa wisata menurut Wihasta & Prakoso (2012) merupakan paradigma baru dalam pengembangan sektor pariwisata di pedesaan yang berbasis pada masyarakat local. Pengembangan desa wisata merupakan ejowantah dari pendekatan *top down* dalam pemberdayaan masyarakat desa. Diperkuat oleh Komariah et al., (2018) pengembangan wisata pedesaan dengan mengandalkan pada potensi alam, potensi bidang pertanian, dan juga sosial serta budaya lokal akan menjadi ikon pengembangan potensi pariwisata berbasis masyarakat. Pengembangan desa wisata berbasis sumber daya alam akan sejalan dengan potensi local dan harus menjadi perhatian dalam pengembangan desa wisata dengan cara mengembangkan potensi desa secara berkesinambungan, sehingga potensi yang dimiliki desa dapat dikembangkan secara optimal. Tujuan dari pemberdayaan masyarakat dalam pariwisata desa adalah percepatan kesejahteraan desa dengan memberikan kesempatan dan otonomi lebih luas masyarakat dalam pembangun desa, karena masyarakat desa merupakan bagian terpenting dari pengembangan pariwisata berbasis desa. Desa wisata merupakan model wisata berbasis masyarakat atau komunitas atau *community based development*. Diyakini bahwa pengembangan berbasis komunitas merupakan pendekatan bernilai strategis dalam menciptakan desa wisata yang bercirikan pada kearifan local, akan dapat mendorong perencanaan, pengembagn dan partisipasi yang lebih luas pada semua komponen masyarakat yang pada akhirnya akan menciptakan ketahanan ekonomi dan stabilitas sosial.

inovasi, proaktif, pengambilan risiko, agresivitas kompetitif dan otonomi,

Novelty/kebaharuan yang diangkat dalam penelitian ini adalah peran ***Resource based view theory*** dalam bentuk modal kewirausahaan Islami yang berupa; sikap bertanggung jawab dan dapat dipercaya dalam mengelola lembaga, bekerja keras sebagai wujud ketaqwaan terhadap Allah SWT, keyakinan yang kuat bahwa bisnis ini akan sukses, perilaku proaktif yang diwujudkan dengan tidak menunggu dan terus berinisiasi, sikap optimis dan keberanian

mengambil resiko bisnis secara terukur. Studi empiris sebelumnya membuktikan bahwa bisnis yang dilakukan atas dasar keyakinan agama ternyata lebih mampu mendorong ketercapaian kinerja superior (Iannaccone, 1998; Naughton & Cornwall, 2010). Namun demikian penelitian yang mengkaitkan hubungan agama dan kewirausahaan lebih berfokus pada penelitian dari agama Kristen, dan masih sedikitnya perhatian penelitian yang membahas dan mengkaji dari agama yang lain (Antoncic & Hisrich, 2003; Carswell & Rolland, 2007). Sementara peneliti lainnya menggunakan perspektif optimis, kepercayaan diri yang kuat, perilaku proaktif, serta keberanian dalam mengambil risiko bisnis dalam menjelaskan orientasi kewirausahaan agar bisa sukses. Kebaharuan konsep tentang orientasi kewirausahaan Islami dalam meningkatkan inovasi eksploitasi menjadi menarik, karena inovasi eksploitasi dalam penelitian ini terkait dengan bagaimana menggali ide-ide baru, gagasan yang unik, perbaikan berkelanjutan dengan focus pada potensi, keunikan dan keunggulan BUMDes (Kweon & Youn, 2021), sehingga BUMDes memiliki sesuatu yang berbeda dengan BUMDes lainnya, potensi dan keunikan yang sulit ditiru dan kompetitif, yang tentu dukungan dari media digital akan sangat membantu BUMDes mempromosikan desa wisata dan perdagangan untuk meningkatkan kinerja BUMDes.

Kunci dari keberhasilan desa wisata adalah kemampuan inovasi berkelanjutan, kemampuan adaptasi dengan berbagai perubahan dan juga kolaborasi. Masalah pariwisata juga berdampak pada desa wisata yang sekarang ini sedang trend dan berkembang. Selain desa wisata, penelitian ini juga ingin mengangkat peran pada klaster perdagangan BUMdes karena desa wisata dan UMKM merupakan satu kesatuan, tumbuhnya pariwisata juga diikuti tumbuhnya sector perdagangan. Terlebih juga anteseden yang diangkat adalah peran dari pemasaran digital untuk menumbuhkan kedua aspek tersebut. Sehingga tujuan penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja BUMDes pada wisata desa dan kinerja BUMDes pada klaster perdagangan melalui strategi digital marketing dan orientasi kewirausahaan islami dalam meningkatkan inovasi exploitasi berbasis kearifan local dan pada akhirnya mampu mendorong kinerja BUMDes. Pencapaian BUMDes yang unggul pada konteks penelitian ini, dapat dilihat dari meningkatnya pangsa pasar/market share, pencapaian tingkat keuntungan, dan pertumbuhan BUMDes, dan juga bisa dikuat dengan pengukuran pada kinerja non keuangan misalnya meningkatnya kinerja kolaborasi antar BPD, Desa dan BUMDes, meningkatnya partisipasi warga untuk mensukseskan BUMDes dan meningkatnya kesejahteraan warga dalam bentuk desa guyub, tertata dan tersedianya fasilitas/sarana prasarana desa yang lebih memadahi (Shohib, 2020).

Penelitian ini dilakukan pada BUMDes yang ada di Jawa Tengah dan DIY dengan focus pada pengembangan desa wisata dan klaster Perdagangan. Di Jawa tengah sendiri jumlah BUMDes adalah 1.993 yang terbagi dalam klaster keuangan sebanyak 659, klaster non keuangan sebanyak 608, klaster persewaan sebanyak 155, klaster perdagangan sebanyak 268, klaster pertanian/peternakan/perikanan sebanyak 233, klaster wisata sebanyak 128 dan terakhir klaster kerajinan sebanyak 40 BUMDes. Jumlah BUMDes desa wisata berjumlah 132 dan perdagangan berjumlah 268 BUMDes. Selain di Jawa Tengah, penelitian juga akan melihat kinerja BUMDes di Yogyakarta seperti; bisnis air bersih pada BUMDes Karangrejek, Tebing Breksi pada BUMDes Sambimulyo, BUMDes Panggung Lestari di Kampung Mataraman dalam bisnis kuliner, BUMDes Tunas Mandiri yang focus pada olahan coklat, BUMDes Wirajaya Makmur yang focus pada Minimarket, dan sebagainya.

Pilihan pada klaster BUMDes Desa Wisata dan perdagangan relevan dengan kajian strategi digital marketing, dimana perkembangan kedua BUMDes tersebut banyak disebabkan tepatnya pemilihan media promosi. Selain itu BUMDes Desa Wisata dan Perdagangan juga telah mengadopsi dari konsep orientasi kewirausahaan Islam yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja BUMDes baik keuangan maupun non keuangannya seperti orientasi kemandirian atau otonomi, optimis, bekerja keras dan bertanggung jawab, miliki toleransi resiko yang tinggi serta perilaku proaktif. sehingga sejalan dengan tujuan penelitian ini untuk membuktikan peran inovasi eksploitasi dalam meningkatkan kinerja BUMDes baik kinerja keuangan dan kinerja non keuangan dengan anteseden kuat pada orientasi kewirausahaan Islami dan strategi penerapan digital marketing.

1.2. Tujuan penelitian

Untuk menganalisis orientasi kewirausahaan Islami Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan kinerja BUMDes di Jawa Tengah dan DIY. Selain itu juga untuk menganalisis strategi pemasaran digital Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan kinerja BUMDes di Jawa Tengah dan DIY. Menganalisis inovasi eksploitasi desa wisata dan perdagangan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja BUMDes di Jawa Tengah dan DIY. Dan juga menganalisis orientasi kewirausahaan Islami Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja BUMDes di Jawa Tengah dengan mediasi inovasi eksploitasi desa wisata pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Untuk menganalisis strategi pemasaran digital Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja BUMDes di Jawa Tengah dan DIY dengan mediasi inovasi eksploitasi desa wisata pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

1.3. Perumusan Masalah Dan Pertanyaan Penelitian

Bagaimana meningkatkan kinerja BUMDes di Jawa Tengah dan DIY melalui Inovasi Eksploitasi BUMDes, orientasi kewirausahaan Islami dan juga peran digitalisasi BUMDes. Dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut;

- 1) Apakah orientasi kewirausahaan Islami Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan inovasi eksploitasi BUMDes di Jawa Tengah dan DIY?
- 2) Apakah orientasi kewirausahaan Islami Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY?
- 3) Apakah orientasi kewirausahaan Islami Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja non keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY?
- 4) Apakah strategi pemasaran digital Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan inovasi eksplitasi BUMDes di Jawa Tengah dan DIY?
- 5) Apakah strategi pemasaran digital Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY?
- 6) Apakah strategi pemasaran digital Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja non keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY?
- 7) Apakah inovasi exploitasi desa wisata dan perdagangan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY?
- 8) Apakah inovasi exploitasi desa wisata dan perdagangan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja non keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY?
- 9) Apakah orientasi kewirausahaan Islami Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY dengan mediasi inovasi exploitasi desa wisata pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)?
- 10) Apakah orientasi kewirausahaan Islami Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja non keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY dengan mediasi inovasi exploitasi desa wisata pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)?
- 11) Apakah orientasi kewirausahaan Islami Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY dengan mediasi inovasi exploitasi desa wisata pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)?
- 12) Apakah strategi pemasaran digital Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat meningkatkan kinerja non keuangan BUMDes di Jawa Tengah dan DIY mediasi inovasi exploitasi desa wisata pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)?

1.4. Kontribusi Penelitian

- a) Membuktikan peran dari teori Resource Based View, dalam meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan menggerakkan ekonomi desa dengan meningkatkan kinerja BUMDes yang focus pada program desa wisata.
- b) Memberikan kontribusi untuk membuktikan peran mediasi inovasi eksplorasi dalam meningkatkan kinerja BUMDes dengan antecedent orientasi kewirausahaan Islami (keberanian mengambil resiko, sikap optimis, keyakinan diri untuk berhasil/ selfefficacy, perilaku kerja proaktif)
- c) Memberikan kontribusi untuk membuktikan peran digital marketing dalam mendorong kinerja BUMDes dengan focus pada pemasaran online
- d) Memberikan kontribusi pada pengembangan BUMDes dengan mengembangkan Inovasi eksploitasi yang focus pada pengembangan keunikan (Unique Product/service Creation) dan keunggulan produk/jasa dalam rangka untuk meningkatkan kinerja BUMDes.

BAB 2

KAJIAN TEORI

2.1. Theory of action regulation

Action Regulation Theory (ART) adalah teori psikologis yang melihat bagaimana individu mencapai tujuannya melalui proses tindakan dan regulasi. Teori ini sangat berguna untuk memahami desain organisasi dan analisis alur kerja di mana kekurangan dan hambatan dalam prosedur kerja dapat diidentifikasi. Teori regulasi tindakan menurut (Hacker, 2010) bukan hanya alat mendeskripsikan pekerjaan, namun sebagai panduan normatif untuk pekerjaan yang efisien dan menjadi dasar membangun sebuah hubungan yang manusiawi; yang menjadi standar dalam mendesain kerja. Modus regulasi tindakan regular adalah regulasi berbasis pengetahuan, inovasi dalam pekerjaan, misalnya, pengembangan produk, mengikuti model hibrid dari peraturan tindakan yang menggabungkan pengetahuan yang didorong urutan kesempatan/peluang dengan episode kerja yang direncanakan secara sistematis. Pekerjaan inovatif dapat ditingkatkan dengan memfasilitasi interaksi operasi, mental dan psikomotor dalam tindakan. Berpikir dalam dan melalui tindakan adalah prinsip umum kerja inovatif. Teori regulasi tindakan menjelaskan mengapa dalam pengembangan produk, jenis kerja kooperatif hibrid lebih efektif pada kerja kelompok atau kerja individu.

Tindakan adalah perilaku yang berorientasi pada tujuan dan perlu diatur. Sebagian besar perilaku berorientasi pada tujuan (pengecualian adalah refleksi). Teori regulasi tindakan adalah teori tentang regulasi perilaku berorientasi tujuan ini. Action Regulation Theory memberikan pengantar singkat untuk empat konsep dasarnya yang paling penting: urutan, struktur hierarkis, dan fokus regulasi tindakan, serta model mental yang berorientasi pada tindakan. Teori regulasi tindakan membedakan dari empat teori kognitif-perilaku lainnya: teori kontrol, teori kognitif sosial, teori penetapan tujuan, dan teori penentuan nasib sendiri. Teori regulasi tindakan menurut Zacher & Frese, (2018) di tiga bidang yang sudah mapan: perilaku kerja proaktif, pembelajaran terkait pekerjaan dan manajemen kesalahan, serta kewirausahaan.

2.2. Entrepreneurial Orientation Dalam Konsep Teori Resource Based View

Teori pandangan berbasis sumber daya (*resource based view theory*) mengasumsikan bahwa keberhasilan organisasi terletak pada organisasi itu sendiri atau tepatnya suatu perusahaan memiliki keunggulan dalam nilainya, dimana perusahaan memiliki sumber daya baik yang berwujud maupun tidak berwujud yang tidak dapat ditiru secara sempurna oleh perusahaan lainnya sehingga memungkinkannya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Szymaniec-Mlicka, 2014). Perspektif *resource based view* menjelaskan bahwa setiap perusahaan memiliki sumber daya yang berbeda beda sehingga kinerja yang dihasilkan pun berbeda pula. Secara garis besar, berbagai sumber daya tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu sumber daya modal fisik, sumber daya modal manusia, dan sumber daya

modal organisasional. Jadi, *resource based view* beranggapan bahwa sumber keunggulan bersaing berasal dari internal perusahaan. Persaingan merupakan inti keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan memerlukan ketepatan aktivitas dari suatu perusahaan seperti inovasi dan budaya kerja yang baik (Elya Dasuki, 2021).

Hasil dari posisi kompetitif organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, oleh karena itu organisasi memerlukan pengetahuan manajemen yang dapat mendorong individu saling mengkomunikasikan pengetahuan mereka dan berbagi pengetahuan di seluruh perusahaan. Tujuan pengetahuan manajemen adalah untuk meningkatkan sebuah aset intelektual organisasi yang digunakan dalam mempertahankan keunggulan bersaing (Portillo-Tarragona et al., 2018).

Aset intelektual merupakan bagian dari sumber daya perusahaan. Sumber daya strategis diklasifikasikan menjadi enam, yaitu: (1) fisik; (2) reputasi; (3) organisasi; (4) keuangan; (5) intelektual manusia; dan (6) teknologi. Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai sumber daya intelektual manusia karena perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mengadopsi inovasi teknologi dan non-teknologi (Abu Bakar & Ahmad, 2010). Adanya desain organisasi dan strategi bersaing suatu perusahaan atau organisasi menjadi sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Orientasi perusahaan adalah kegiatan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan inovatif, manajemen risiko, efektivitas penggunaan sumber daya dan pengembangan nilai untuk mempertahankan pelanggan dan manfaat organisasi. Variabel ini meliputi indikator sebagai berikut: otonomi, kemampuan mengambil keputusan terkait pencapaian kinerja; pengambilan risiko, keberanian untuk mengambil keuntungan dari ketidakpastian dalam pengambilan keputusan; dan proaktif, aktivitas kewirausahaan yang aktif, dinamis dan bersemangat serta daya tahan terhadap rintangan dan tantangan menuju prestasi (Rofiaty, 2019).

Kewirausahaan Islam berdasarkan pernyataan dari Chowdhury (2008) adalah proses memulai suatu usaha untuk memproduksi barang atau memberikan layanan yang halal untuk menghasilkan keuntungan yang wajar. Kewirausahaan Islam tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang gagal untuk memastikan hak-hak konsumen, tanggung jawab sosial, nilai-nilai etika dan praktik bisnis yang sehat. Sedangkan Pengusaha Islam adalah orang yang memulai dan mengelola perusahaan bisnis mengikuti pedoman Islam. Dia dengan hati-hati menghindari penimbunan yang tidak diinginkan, perlakuan tidak baik kepada karyawan dan transaksi yang tidak adil dengan pelanggan. Menghasilkan keuntungan bukan satu-satunya tujuan

kewirausahaan islam. Sebaliknya, pendapatan dari kepuasan yang terbagi, kesejahteraan sosial dan perlindungan kepentingan umum adalah kekuatan motivasi dari kewirausahaan (Hoque et al., 2014).

Pemahaman terhadap nilai-nilai agama akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan kegiatan ekonomi seperti bekerja atau mendirikan suatu usaha. Kewirausahaan merupakan salah satu cara yang dilakukan seorang muslim untuk memperoleh rezeki serta kebahagiaan maupun keberhasilan di dunia dan akhirat. Agama islam mengajarkan keseluruhan tata cara untuk berbagai aspek dalam kehidupan, termasuk mengenai bisnis dan kewirausahaan. Agama Islam memberikan pemahaman bahwa segala sesuatu yang dilakukan oleh manusia haruslah merupakan tindakan yang baik, sesuai syari'at Islam yang bersumber dari Al-Qur'an serta al-Hadits. Segala sesuatu yang bertentangan dengan Al-Qur'an dan al-Hadits adalah kegiatan yang buruk dan tidak diperbolehkan untuk dilakukan. Oleh karena itu, kegiatan kewirausahaan dalam pandangan agama Islam secara sempit adalah segala bentuk bisnis yang halal atau diperbolehkan sesuai syari'at Islam, dan tidak melanggar aturan syari'at yang ada dalam bentuk apapun (Prasetyani, 2020).

2.3. Kinerja BUMDes

Ke depan BUMDes akan berfungsi sebagai pilar kemandirian bangsa yang sekaligus menjadi lembaga dalam menampung kegiatan ekonomi masyarakat yang berkembang, menurut ciri khas desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Aeni, 2020; Darwita & Redana, 2018). Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Kinerja ini dapat dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja (Listiani, 2013), yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang memberikan kesan terhadap pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Kinerja merupakan hasil dari usaha yang yang umumnya diukur dengan indikator keuangan dan non keuangan. Indikator keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seperti peningkatan penjualan, peningkatan modal, peningkatan keuntungan, peningkatan asset dan ukuran perusahaan dan indikator non keuangan seperti kemampuan mengelola anggaran, kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, peningkatan luas pasar, kegiatan pertanggungjawaban sosial perusahaan/CSR (Sinarwati & Prayudi, 2021).

BUMDes merupakan pilar kegiatan ekonomi di perdesaan yang berfungsi sebagai lembaga sosial (sosial institution) dan komersial (commercial institutions). Oleh karena itu dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan. Dengan demikian diharapkan keberadaan BUMDes mampu mendorong dinamisasi kehidupan ekonomi di perdesaan. Kinerja BUMDes yang baik dapat dianalisis dari beberapa parameter, diantaranya yaitu : kualitas layanan yang diberikan pada masyarakat desa, keuntungan usaha, dan keberlangsungannya. Pelayanan yang baik akan memicu masyarakat untuk ikut berpartisipasi pada BUMDes. Pendapatan dan keuntungan yang stabil dan terus meningkat akan menjaga keberlangsungan BUMDes itu sendiri (Qosjim, 2017).

2.4. Orientasi Kewirausahaan Islami

Islam merupakan agama yang paling sempurna. Kesempurnaannya tersebut diwujudkan dengan mewajibkan kepada umatnya untuk dapat hidup secara mandiri dengan berbisnis/bekerja/berusaha mencari nafkah pada jalan yang benar. Islam mengajarkan dan mewajibkan umatnya bekerja salah satunya adalah dengan berwirausaha. Kewirausahaan Islam adalah aspek muamalah merupakan hal yang hubungannya bersifat horisontal, dimana aspek muamalah tersebut merupakan hubungan sesama. Menurut Kamaluddin, (2019) Kewirausahaan merupakan kajian yang mempelajari sikap, nilai, dan perilaku berhubungan dengan cara berbisnis untuk mencari peluang dan kesempatan. Unsur penting dari kewirausahaan adalah motivasi wirausaha, optimisme, kemampuan wirausaha, kemampuan memanfaatkan peluang bisnis dan semangat berwirausaha, kesiapan berhadapan dengan resiko bisnis. Kewirausahaan Islam merupakan aspek kehidupan yang dikelompokkan ke dalam masalah muamalah.

Dimensi orientasi kewirausahaan oleh beberapa penulis sebelumnya menurut Lumpkin & Dess, (1996) dan Wiklund & Shepherd, (2005) adalah sikap, sifat serta karakter yang berorientasi pada keberhasilan. Konsep lain, mencoba mengkonfirmasi bahwa setiap perusahaan harus berorientasi pada keberhasilan dan orientasi kewirausaha merupakan dasar dari manajemen bisnis untuk keberhasilan, Dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa

perusahaan yang didasarkan pada orientasi wirausaha, cenderung lebih berhasil dibandingkan dengan mereka yang tidak. Sejalan dengan kajian Lumpkin & Dess, (1996) dan Wiklund & Shepherd, (2005) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan suatu aktivitas proses, praktik, dan pengambilan keputusan dalam bisnis.

Pandangan Islam tentang kewirausahaan dalam hal kinerja bisnis berbeda (Amruloh, 2016), karena bisnis tidak hanya dilihat sebagai kegiatan duniawi yang mencari keuntungan semata, tetapi lebih berorientasi pada berkah dan rahmat. Konsepsi Islam tentang sukses sangat jelas, setiap muslim di tuntut berlomba-lomba dalam kebaikan (QS. Al-Baqarah: 148). Ayat ini dapat dipahami dalam banyak hal Dari sudut pandang, dengan pendekatan kewirausahaan maka bersaing dalam pengertian ini dapat diartikan sebagai berprestasi sukses bisnisnya dengan ridho Allah SWT. Diperkuat oleh Bahri (2018), orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreativitas serta inovatif melalui ide, gagasan dan dukungan sumber daya mencapai peluang untuk sukses. Kewirausahaan adalah sebuah seni dan keterampilan dalam mengelola sumber daya, pendanaan dan informasi yang terbatas.

Dalam penelitian ini konsep orientasi kewirausahaan Islami sebagai gabungan dari konsep orientasi kewirausahaan dan kewirausahaan Islami yang merupakan aspek kehidupan yang dikelompokkan ke dalam masalah muamalah, merupakan suatu hubungan horisontal, yaitu hubungan antar manusia yang akan dipertanggungjawabkan kelak di akhirat. Orientasi kewirausahaan Islami dalam penelitian ini diukur dari dimensi;

1. Kemandirian/otonomi

Kemandirian dalam pandangan Amruloh, (2016) merupakan wujud dari penyerahan diri/pasrah kepada Sang Pencipta Allah SWT. Sehingga pada prinsipnya otonomi dalam pandangan Islam harus mengandung tiga dimensi iman dalam hubungan Allah dan hubungan dengan alam dan makhluk lain. Sehingga perwujudan kemandirian memiliki enam dimensi yakni kemandirian akidah, kemandirian kepribadian, kemandirian sosial, kemandirian yudikatif berkeadilan, kemandirian penalaran, dan kemandirian finansial.

2. Berani mengambil resiko

Dalam dunia bisnis, risiko dapat diartikan sebagai faktor luar maupun faktor dalam yang dapat menyebabkan ketidakpastian dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk menghadapi risiko ini, kita harus mengidentifikasi dan menganalisis risiko tersebut serta mengevaluasi risiko tersebut agar bisa dikelola ataupun diatasi. Salah satu contoh berani mengambil risiko dalam berwirausaha ialah melakukan investasi modal dalam memulai atau mengembangkan usaha, melakukan investasi dengan perolahan dana pinjaman dari luar ataupun dana cadangan usaha yang ada untuk membuka usaha baru,

pengembangan pasar dengan peningkatan produksi dan penambahan asset usaha. Sikap Optimis. dalam ajaran Islam memberikan pemahaman tentang risiko bisnis di masa depan. Dalam bisnis kemungkinan keberhasilan sama dengan kemungkinan gagal. Dalam hal ini agar risiko dapat diperhitungkan dan diantisipasi oleh setiap bisnis (Amrulloh, 2016).

3. Sikap optimis

Optimis adalah suatu sikap atau pandangan hidup yang memandang segala hal baik dan mengharapkan hasil yang baik, lawan kata dari pesimis. (Putri et al., 2015). Seseorang dengan sikap optimis cenderung terhindar dari penyakit/dampak psikologi yang buruk misalnya berbagai gejala depresi, berbagai dampak fisik yang mengganggu (sulit tidur, frustrasi, cepat Lelah secara fisik dan sebagainya) dan memiliki kemampuan untuk melakukan lebih banyak strategi coping (strategi untuk mengurangi emosi yang tidak menyenangkan karena memiliki banyak beban/permasalahan (Putri et al., 2015). Sebaliknya, seseorang yang memiliki jiwa pesimis maka memiliki kecenderungan untuk menyalahkan diri sendiri/orang lain pada saat mendapatkan suatu masalah dan memiliki jiwa/pikiran tidak stabil, cenderung lebih sering gugup, depresian dan memiliki kepribadian tertutup serta cenderung tidak bahagia.

4. Keyakinan diri untuk berhasil/ selfefficacy

Merupakan suatu sikap atau perasaan yakin atas kemampuan diri sendiri sehingga orang yang bersangkutan tidak terlalu cemas dalam tindakan-tindakannya, dapat merasa bebas untuk melakukan hal – hal yang disukainya dan bertanggung jawab atas perbuatannya, hangat dan sopan dalam berinteraksi dengan orang lain, dapat menerima dan menghargai orang lain, memiliki dorongan untuk berprestasi serta dapat mengenal kelebihan dan kekurangannya. Suatu keyakinan dari aspek kelebihan yang dimiliki seseorang dan keyakinan yang membuatnya merasa mampu mencapai tujuan hidupnya. Sifat percaya diri ini akan membantu seorang yang berwirausaha untuk tidak takut gagal, tidak mudah putus asa dan akan selalu merasa bahwa dirinya mampu serta tidak ragu-ragu dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam berwirausaha.

5. Perilaku Proaktif

Menurut (Freese & Fay, 2001; Frese et al., 2016) mengembangkan konsep inisiatif pribadi. Inisiatif pribadi adalah perilaku kerja didefinisikan sebagai self-starting dan proaktif yang mengatasi hambatan untuk mencapai suatu tujuan. Dikatakan bahwa tempat kerja di masa depan akan membutuhkan orang untuk menunjukkan inisiatif personal lebih dari sebelumnya, dan konsep kinerja dan perilaku organisasi yang lebih reaktif dari yang diinginkan.

Aspek dari inisiatif personal dikembangkan sesuai dengan tujuan, pengumpulan informasi, rencana, dan umpan balik. Inisiatif personal akan mempertajam dan mengubah sebagian konsep yang menentukan timbal balik, perilaku warga organisasi, inovasi, kewirausahaan, prestasi kerja, motivasi intrinsik, dan self-regulation. Perilaku tersebut bertujuan untuk meningkatkan kerja dengan diberikan metode dan prosedur serta mengembangkan prasyarat pribadi untuk memenuhi tuntutan pekerjaan di masa depan. Inisiatif personal adalah suatu bentuk spesifik dari perilaku proaktif yang didefinisikan sebagai sindrom perilaku yang mengakibatkan individu mengambil pendekatan aktif dan self-starting dalam bekerja dan melampaui apa yang secara formal diperlukan dalam pekerjaan tertentu (Frese et al., 1996, 2016).

Inisiatif personal termasuk perilaku yang ditandai dengan fokus jangka panjang dan ketekunan, dan itu adalah diarahkan pada tujuan, self-starting, dan konsisten dengan tujuan organisasi. Menurut (Freese & Fay, 2001; Frese et al., 1996, 2016) manifestasi dari inisiatif pribadi (1) konsisten dengan misi organisasi; (2) fokus jangka panjang, (3) diarahkan pada tujuan dan berorientasi pada tindakan, (4) gigih dalam menghadapi hambatan, dan (5) self-starting dan proaktif. Inisiatif personal mengacu pada perilaku berorientasi terjadinya perubahan yang berlaku dari waktu ke waktu (Freese & Fay, 2001; Frese et al., 1996, 2016) telah mengembangkan survei dan wawancara yang terstruktur untuk menilai inisiatif pribadi. Dengan demikian, kajian tentang inisiatif personal berarti untuk membahas tentang perilaku proaktif yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang organisasi.

2.5. Strategi Digital Marketing

Penggunaan teknologi digital memberikan perubahan cara perusahaan melakukan bisnis mereka dengan pembeli atau pelanggannya, yaitu dengan memberikan bantuan yang signifikan dalam mencari, menargetkan, melayani dan berkomunikasi dengan pelanggan di belahan dunia mana pun (Glavas & Mathews, 2014). Perusahaan dapat menggunakan teknologi digital, perangkat dan alat sebagai sarana untuk menghindari berbagai hambatan, termasuk yang berkaitan dengan lokasi dan analisis pasar.

Digital marketing merupakan salah satu bentuk strategi pemasaran yang dilakukan untuk mempromosikan suatu produk agar dapat sampai kepada konsumen secara cepat dan tepat waktu (Fadhilah & Pratiwi, 2021). Interkoneksi antara strategi media sosial dan strategi perusahaan secara keseluruhan sangat diperlukan, dimana untuk mengeksploitasi sumber informasi komunitas online, perubahan organisasi diperlukan dalam hal menugaskan personel khusus untuk memantau dan memimpin diskusi, yang pada gilirannya memaksa terciptanya

sistem informasi pemasaran baru. Perusahaan menetapkan strategi pemasaran digital mereka dengan memperhatikan orientasi bisnis mereka dan strategi pemasaran digital kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di media sosial yang mempengaruhi visibilitas merek dan menghasilkan konten dan makna baru bagi merek (Capitello et al., 2014). Strategi Pemasaran Digital terdiri dari pilihan pemasaran perusahaan di web, yang merupakan ciri khas dari pendekatan pemasaran web strategis yang diadopsi (yaitu strategi komunikasi, penentuan posisi, citra, dan bauran pemasaran media).

Pemasaran digital menjadi trend dewasa ini dan banyak digunakan oleh pelaku usaha dalam menjalankan bisnisnya (Kapoor & Kapoor, 2021). Pemasaran digital menjadi pilihan yang digunakan pelaku usaha selain karena konsumen cenderung beralih meninggalkan cara-cara tradisional dalam bertransaksi, perusahaan pada akhirnya juga mengikuti dan beralih pada cara pemasaran modern. Digital marketing telah mendorong pemasaran secara luas, dapat diakses secara mudah dan transaksi dilakukan *real time*, konsumen dapat melihat berbagai barang/jasa yang ditawarkan dengan menggunakan internet, dan terdapat informasi yang lebih cepat. Sejalan dengan Fadhilah & Pratiwi (2021) digital marketing adalah strategi pemasaran dengan memanfaatkan teknologi internet. Digital marketing sangat membantu dalam mempromosikan penjualan dengan menggunakan media social dengan jangkauan yang lebih luas dan biaya yang lebih murah. Pemasaran melalui *digital marketing* memiliki jangkauan yang luas dan biaya lebih murah. Melalui pemasaran digital informasi tentang produk/jasa yang ditawarkan dapat ditampilkan dalam bentuk gambar, audio, video atau teks sehingga apa yang ditawarkan kepada konsumen mudah dipahami (Kotler & Armstrong, 2012). Strategi pemasaran digital menjadi urgen karena kegagalan merumuskan strategi pemasaran digital mengakibatkan hilangnya peluang dalam transformasi pemasaran digital, integrasi sempit teknologi baru ke dalam system bisnis yang ada, proses yang tidak memadai, serta tidak dapat mengembangkan metrik untuk mengakses upaya pemasaran digital (Apasrawirote et al., 2022).

Strategi digital marketing merupakan pemasaran menggunakan media online seperti blog, email, website, sosial media dan sebagainya. Strategi digital marketing menurut Kapoor & Kapoor, (2021) dan Pandey et al., (2020) meliputi;

1. Strategi yang memanfaatkan sosial media dalam pemasaran secara online

Strategi ini dianggap efektif karena sosial media sudah banyak digunakan seperti penggunaan Instagram, Twitter, Facebook dan sebagainya. Dengan membuat workflow digital marketing process secara tepat maka akan memudahkan dalam memasarkan sesuai dengan target pasar yang ingin dibidik.

2. Strategi menarik pasar dengan menggunakan email

Strategi ini dilakukan dengan cara menarget pasar namun secara personal yakni dengan menggunakan email. Cara ini biasanya digunakan untuk dengan database email dilakukan pengaturan apabila terdapat update baru maka secara otomatis akan mengirim email baru untuk pemberitahuan pada pelanggan. Cara ini dapat dilakukan dengan mengikuti *pelatihan digital marketing* jika diperlukan.

3. Strategi dengan memasang iklan berbayar

Strategi *digital marketing* dilakukan dengan menyewa jasa ads seperti google ads dan sosial media ads. Cara ini dianggap lebih mahal, namun demikian jika pemilihan targetnya tepat akan dapat memberikan hasil yang lebih maksimal.

2.6. Strategi inovasi eksploitasi

Inovasi menurut pandangan McDermott & Prajogo, (2012) dibagi menjadi dua inovasi yakni inovasi eksplorasi serta eksploitasi. Inovasi eksplorasi dekat dengan terobosan baru atau bahkan pemikiran radikal dalam suatu inovasi. Inovasi Ekplorasi lebih pada penekanan kebebasan dalam pandangan/pemikiran radikal sehingga seringkali organisasi yang melakukan inovasi eksplorasi lebih terbuka melakukan berbagai perubahan yang radikal, seperti; inovasi dalam menciptakan pasar baru, produk/jasa baru, atau menciptakan kebutuhan pelanggan yang belum muncul di pasar. Inovasi eksploitatif berhubungan dengan ekstensi produk/jasa serta layanan yang telah ada. Inovasi Eksploitasi lebih berfokus perbaikan atau redesain yakni menggunakan produk/jasa serta proses yang sudah ada, kemudian disempurnakan kembali untuk dijual dipasar baru yang lebih luas. Kemudian McDermott & Prajogo (2012) menguatkan pandangan inovasi memiliki peran penting dalam meningkatkan tumbuhnya bisnis perusahaan. Inovasi tentu membutuhkan biaya/anggaran dalam riset atau pengembangannya, namun demikian pada UMKM atau perusahaan kecil, inovasi seringkali terabaikan dan jika dilakukan maka inovasi ini sering dikaitkan dengan sumber pertumbuhan organisasi di masa depan.

Sejalan dengan pandangan Oke et al. (2007) UMKM lebih menitikberatkan pada inovasi incremental/eksploitasi, bukan pada inovasi radikal. Membahas inovasi pada UMKM menurut Oke et al., (2007) tentu tidak seperti pembahasan inovasi pada Usaha/perusahaan dengan skala besar. Masih sedikitnya studi empiris yang menjelaskan keterkaitan inovasi dan jenis inovasi (inovasi eksploitasi dan inovasi eksplorasi) yang dipilih dengan kinerja bisnis. Termasuk juga pandangan bahwa UMKM lebih focus pada pada inovasi inkremental dibandingkan inovasi radikal. Namun demikian secara logis dapat dijelaskan bahwa UMKM akan kesulitan untuk memilih inovasi radikal karena karakteristik dari inovasi radikal adalah perubahan secara total/keseluruhan dan kebanyakan UMKM tidak siap. Namun kajian inovasi

sangat menarik untuk diteliti karena inovasi merupakan jantungnya perubahan dan kreativitas pada UMKM agar dapat tetap bertahan dan berkembang.

Menurut Shafariah & Mattajang, (2016) seseorang dengan perilaku inovatif memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1). Fleksibel atau Adaptif yakni merupakan seseorang yang terbuka terhadap setiap perubahan, mereka mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan rencana yang telah disusun, dan menyajikan beragam solusi serta gagasan. 2) Komitmen untuk Belajar yang dicirikan dengan seseorang yang selalu berusaha mencari/menemukan pengetahuan baru, menyeimbangkan informasi yang diperoleh, serta menyelaraskan pengetahuan dan informasi tersebut dengan setiap tindakan yang dilakukan. 3). Self-motivated adalah seseorang yang mampu memotivasi diri sendiri, cenderung tanggap, aktif menggagas ide-ide baru, dan menghargai setiap usaha yang dilakukan. 4). Visionaris adalah mereka yang memiliki pandangan jauh ke depan dan merupakan seseorang yang penuh imajinasi serta merencanakan sesuatu yang bermanfaat di masa depan. 5). Mengambil risiko adalah memiliki keberanian mengambil resiko dan memiliki manajemen resiko, cenderung kaya inovasi dan berani keluar dari zona nyaman serta tidak takut gagal. 6) Tekun yang dicirikan dengan sifat tekun serta ulet dan pantang menyerah.

Inovasi berkaitan dengan penerapan ide-ide praktis untuk menggunakan kemampuan perusahaan secara efektif dan melampaui tingkat produk dan layanan untuk memasukkan modifikasi dalam proses dan sistem. Inovasi dapat menjadi keunggulan kompetitif dan kinerja membantu perusahaan untuk mengenali pentingnya merek, tidak hanya untuk keberhasilan komersialisasi inovasi, tetapi juga sebagai alat yang berharga untuk menyesuaikan layanan baru lebih dekat dengan permintaan pelanggan, karena kemampuan merek memberikan kredibilitas dan keamanan (Ferreira & Coelho, 2020).

Inovasi didefinisikan sebagai proses mendefinisikan yang baru atau memodifikasi sistem aktivitas perusahaan yang masih ada atau penemuan model bisnis yang berbeda secara fundamental dalam bisnis yang sudah ada. Kemampuan inovasi sebagai kapasitas perusahaan untuk mengembangkan produk baru melalui kombinasi inovasi perilaku, kemampuan strategis dan proses teknologi internal (Rajapathirana & Hui, 2017).

Inovasi adalah sumber utama bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di pasar yang kompetitif. Dalam meningkatkan kemampuan organisasi baik dalam konteks stabil dan bergejolak untuk inovasi teknologi, mengharuskan organisasi untuk secara efektif memilih kegiatan eksplorasi atau kegiatan eksploitatif sesuai dengan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi, dengan kata lain, inovasi eksplorasi atau inovasi eksploitatif.

Inovasi eksplorasi adalah jenis inovasi radikal yang memenuhi permintaan pelanggan dan pasar yang muncul, untuk inovasi ini, produksi dan penciptaan pengetahuan baru adalah melalui pengembangan produk, layanan, pasar dan saluran distribusi baru. Sedangkan inovasi eksploitatif adalah sebagai inovasi tambahan, berfokus pada peningkatan, adaptasi, dan penerapan pengetahuan, produk, dan keterampilan yang ada (Hou et al., 2019). Untuk inovasi eksplorasi dan eksploitasi, terdapat banyak perbedaan dalam permintaan sumber daya, biaya input, manfaat yang diharapkan, jeda waktu dan tingkat kesulitan keberhasilan, sehingga dampaknya terhadap kinerja perusahaan akan berbeda.

2.7. Kajian Penelitian Terdahulu

Relevan dengan pandangan Hayyuna et al., (2014) bahwa meningkatkan kesejahteraan desa haruslah dimulai dari pembangunan desa dengan meningkatkan pendapatannya. Peran BUMDEs sangat sejalan untuk mendorong peningkatan pendapatan desa dengan memaksimalkan dalam mengelola asset BUMDes. BUMDes dibentuk sebagai motor penggerak agar desa memiliki pendapatan dengan pengelolaan keunggulan dan potensi desa. Diperkuat oleh Anggraeni, (2016) bahwa tujuan mewujudkan desa yang mandiri diperlukan sumber daya alam maupun sumber daya manusia yang berasal dari desa tersebut. Apa yang akan digerakkan haruslah unit usaha yang merupakan keunggulan dan potensi yang menjadi ciri khas desa tersebut.

BUMDes diharapkan memiliki sesuatu yang berbeda dengan BUMDes lainnya sehingga asset atau potensi atau keunggulan adalah sesuatu yang bernilai, langka/unik, tidak tergantikan, dan tidak mudah ditiru/diimitasi (Barney, 1991). Sejalan dengan konsep teori resource based view, bahwa keunggulan kompetitif desa dibentuk dengan dukungan dari modal struktural (BPD, Desa, Manajer/pengelola BUMDes), modal manusia dari sumber daya local yang dilatih dan dikembangkan, modal sosial yang dikembangkan dari membangun jejaring dengan pihak internal (penguatan internal dengan masyarakat secara guyub, bergotong royong dan saling membantu dengan membangun kepercayaan yang kuat) maupun eksternal (pemerintah kabupaten, investor/pemodal). Modal manusia dalam penelitian ini menguatkan peran orientasi kewirausahaan Islami (Costa & Pita, 2021; Rehan et al., 2019; Shinkafi & Ali, 2018) dan pemasaran digital (Kotler & Armstrong, 2012).

Pemasaran digital menjadi pilihan yang digunakan pelaku usaha selain karena konsumen cenderung beralih meninggalkan cara-cara tradisional dalam bertransaksi, Digital marketing telah mendorong pemasaran secara luas, dapat diakses secara mudah dan transaksi dilakukan *real time*, konsumen dapat melihat berbagai barang/jasa yang ditawarkan dengan

menggunakan internet, dan terdapat informasi yang lebih cepat. Sejalan dengan Fadhilah & Pratiwi (2021) digital marketing adalah strategi pemasaran dengan memanfaatkan teknologi internet. Pemasaran melalui *digital marketing* memiliki jangkauan yang luas dan biaya lebih murah. Melalui pemasaran digital informasi tentang produk/jasa yang ditawarkan dapat ditampilkan dalam bentuk gambar, audio, video atau teks sehingga apa yang ditawarkan kepada konsumen mudah dipahami (Kotler & Armstrong, 2012).

Membahas inovasi pada UMKM menurut Oke et al., (2007) tentu tidak seperti pembahasan inovasi pada Usaha/perusahaan dengan skala besar. Termasuk juga pandangan bahwa UMKM lebih focus pada pada inovasi inkremental dibandingkan inovasi radikal. Namun demikian secara logis dapat dijelaskan bahwa UMKM akan kesulitan untuk memilih inovasi radikal karena karakteristik dari inovasi radikal adalah perubahan secara total/keseluruhan dan kebanyakan UMKM tidak siap. Namun kajian inovasi sangat menarik untuk diteliti karena inovasi merupakan jantungnya perubahan dan kreativitas pada UMKM/BUMDes agar dapat tetap bertahan dan berkembang. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian (McDermott & Prajogo, 2012; Oke et al., 2007) bahwa pengaruh antara orientasi inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kedepan BUMDes akan berfungsi sebagai pilar kemandirian desa dan berfungsi mendorong tumbuhnya ekonomi desa, meningkatkan kesejahteraan dan menampung kegiatan ekonomi berdasarkan ciri khas dan keunggulan/potensi desa (Aeni, 2020; Darwita & Redana, 2018).

2.8. Pengembangan Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan BUMDes

Berdasarkan teori *Resource Based View* menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung kepada faktor sumber daya. Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai sumber daya intelektual manusia. Pemahaman terhadap nilai-nilai agama akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan kegiatan ekonomi seperti bekerja atau mendirikan suatu usaha. Penelitian yang menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja menekankan bahwa konseptualisasi orisinal orientasi kewirausahaan mengarah pada kinerja organisasi secara langsung dan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dengan kinerja organisasi (Kantur, 2016). Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh penelitiannya Loong Lee et al., (2019). Sehingga penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Orientasi kewirausahaan Islami berpengaruh terhadap inovasi eksploitasi

H2: Orientasi kewirausahaan Islami berpengaruh terhadap kinerja keuangan BUMDes

H3: Orientasi kewirausahaan Islami berpengaruh terhadap kinerja non keuangan BUMDes

2. Pengaruh strategi pemasaran digital terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan BUMDes

Teori *Resource Based View* menjelaskan pula bahwa keunggulan bersaing memerlukan sumber daya strategis, salah satunya adalah teknologi. Munculnya teknologi informasi adalah hasil dari penciptaan ruang internet di mana ada peluang bisnis baru, yang sangat terukur. Internet tidak hanya memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi bisnis baru, internet juga memungkinkan komunikasi menjadi cepat dan dengan demikian, meningkatkan kecepatan pasar (Loong Lee et al., 2019). Penelitian Fadhilah & Pratiwi, (2021) menunjukkan bahwa pemasaran digital mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pemasaran produk karena dapat meningkatkan volume penjualan dan juga meningkatkan keuntungan bagi pengusaha UMKM. Berdasarkan pernyataan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Strategi pemasaran digital berpengaruh positif terhadap Inovasi Eksploitasi

H5: Strategi pemasaran digital berpengaruh positif terhadap kinerja non keuangan BUMDes

H6: Strategi pemasaran digital berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan BUMDes

3. Pengaruh Inovasi eksploitasi terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan BUMDes

Inovasi adalah sumber utama bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di pasar yang kompetitif. Hou et al., (2019) menyatakan bahwa inovasi eksploitasi membawa peluang start-up untuk memasuki pasar, dan peningkatan serta penyempurnaan memberikan peluang melampaui pesaing berdasarkan pasar dan pengetahuan yang ada. Hasil penelitian Rajapathirana & Hui, (2017) memberikan bukti untuk mengkonfirmasi hubungan antara kemampuan inovasi; upaya inovasi dan kinerja perusahaan signifikan dan kuat. Hasil dari penelitian ini dapat mengarahkan manajemen kapabilitas inovasi yang efektif menghasilkan inovasi yang lebih efektif dan kinerja yang lebih baik bagi manajemen perusahaan. Penelitian Yang & Li, (2011) menguatkan pengaruh inovasi eksploitasi terhadap kinerja, dimoderasi secara positif oleh lingkungan dinamis dan dimoderasi secara negatif oleh lingkungan yang kompetitif. Perilaku inovatif tersebut ditunjukkan dengan memberikan masukan dengan berbagai ide atau gagasan baru dan berupaya ide atau gagasan baru tersebut dapat diterapkan agar dapat memberi dampak pada peningkatan kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian

(McDermott & Prajogo, 2012; Oke et al., 2007) bahwa pengaruh antara orientasi inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

H7: Semakin meningkat inovasi eksploitasi terhadap kinerja keuangan BUMDes

H8: Semakin meningkat inovasi eksploitasi terhadap kinerja non keuangan BUMDes

4. Pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan BUMDes dengan mediasi inovasi eksploitasi

Penelitian yang dilakukan oleh Sofyan, (2017) orientasi kewirausahaan adalah orientasi perusahaan yang memiliki prinsip pada upaya untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi kesempatan (Lumpkin & Dess, 1996). Orientasi kewirausahaan dapat dilihat sebagai proses pembuatan tingkat strategi perusahaan yang menggunakan perusahaan untuk mengejar penciptaan usaha, mempertahankan visi mereka, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam penelitian ini diargumentasikan bahwa peningkatan kinerja pemasaran adalah mungkin melalui perilaku individu yang terkait dengan orientasi kewirausahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Djodjoko & Tawas, (2014) orientasi kewirausahaan memiliki keterkaitan dengan pencarian peluang, keberanian mengambil resiko serta keputusan bertindak para pemimpin organisasi. Orientasi kewirausahaan merupakan sistem nilai perusahaan yang nantinya menentukan arah gerak atau strategi perusahaan. Orientasi kewirausahaan terbagi dalam lima dimensi Lumpkin & Dess, (1996) yakni: keinovatifan (innovativeness) keinovatifan adalah kecenderungan untuk terlibat dalam kreativitas dan eksperimen melalui pengenalan produk atau jasa baru serta kepemimpinan teknologi melalui riset dan pengembangan dalam proses-proses baru, pengambilan resiko (risk taking) Pengambilan resiko adalah pengambilan tindakan tegas dengan mengeksplorasi hal yang tidak diketahui, keaktifan (proactiveness) Keaktifan adalah sebuah pencarian peluang, perspektif memandang ke depan, Keagresifan bersaing (competitive aggressiveness) Keagresifan bersaing adalah intensitas dari upaya-upaya perusahaan untuk mengungguli pesaing, otonomi (autonomy) Otonomi merupakan untuk bekerja secara mandiri, membuat keputusan dan mengambil Tindakan akan meningkatkan inovasi produk dan kinerja bisnis.

H9: Orientasi kewirausahaan Islami berpengaruh terhadap kinerja non keuangan BUMDes
Dengan Mediasi Inovasi eksploitasi

H10: Orientasi kewirausahaan Islami berpengaruh terhadap kinerja keuangan BUMDes
Dengan Mediasi Inovasi eksploitasi

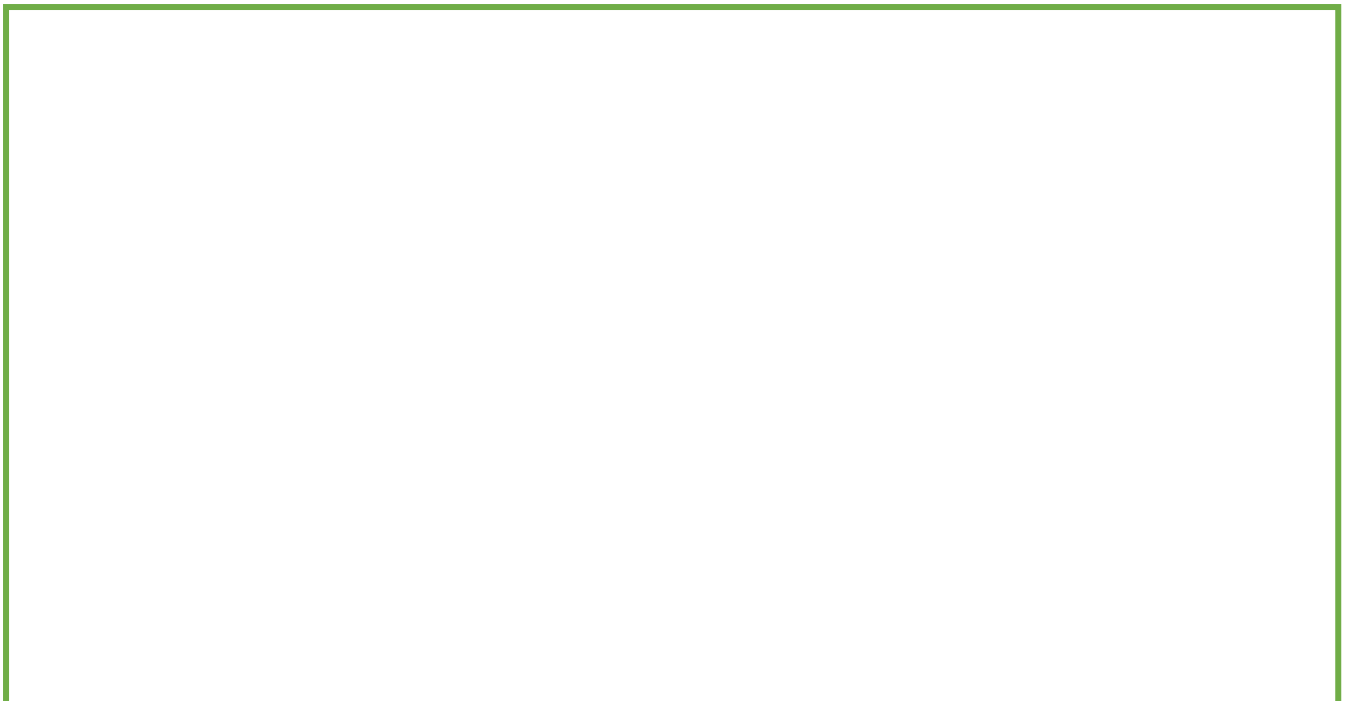
5. Pengaruh Strategi Digital Marketing terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan BUMDes dengan Mediasi Inovasi Eksploitasi

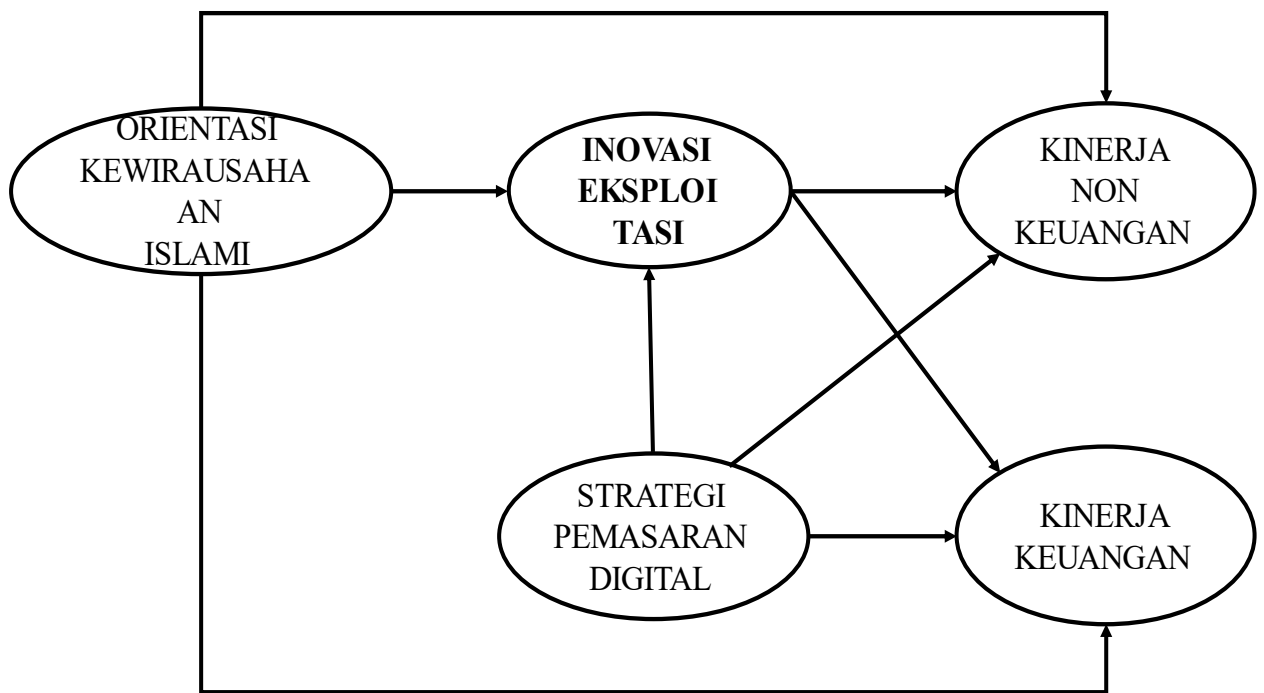
Penelitian yang dilakukan oleh Fietroh et al., (2021) penggunaan media digital dalam promosi bisnis selain efisien juga dapat menekan biaya. Digital marketing sebagai media promosi juga mampu menampilkan obyek secara menarik dan kekinian, sehingga lebih diminati konsumen. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan pada strategi pemasaran digital terhadap kinerja bisnis. Konsumen cenderung beralih media digital dengan menggunakan media sosial Instagram, facebook, dan whatsapp (WA) dan lainnya dengan tujuan untuk menginformasikan kepada pelanggan terkait dengan produk yang dijual termasuk pada produk-produk terbarunya. Penelitian yang dilakukan oleh Swastuti, (2018) Konsep inovasi dalam pemasaran produk baru merupakan praktik teknis, desain, produksi, manajemen, dan komersial dalam penggunaan peralatan baru yang dikembangkan secara komersial. Manajemen inovatif strategis mengacu pada seluruh rangkaian praktik inovatif yang melibatkan analisis mekanisme persaingan, seperti visi inovatif, strategi bisnis, strategi semua tingkat pada organisasi, kecenderungan pasar, teknologi, dan tindakan pesaing (Santos-Vijande et al., 2013). Faktor penentu utama praktik manajemen inovatif strategis merupakan strategi inovasi, struktur organisasi, budaya inovasi, kemampuan teknologi dan kemampuan pelanggan dan hubungan pelanggan dengan pemasok (Santos-Vijande et al., 2013). Temuan riset menguatkan bahwa manajemen inovasi strategis mendorong perilaku inovatif dan keunggulan bisnis.

H11: Strategi pemasaran digital berpengaruh positif terhadap kinerja non keuangan BUMDes
Dengan Mediasi Inovasi eksploitasi

H12: Strategi pemasaran digital berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan BUMDes
Dengan Mediasi Inovasi eksploitasi

Gambar 1 Model Penelitian





BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain penelitian

Penelitian ini dilakukan pada BUMDes yang ada di Jawa Tengah dan DIY dengan focus pada pengembangan desa wisata. Di Jawa tengah sendiri jumlah BUMDes adalah 1.993 yang terbagi dalam klaster keuangan sebanyak 659, klaster non keuangan sebanyak 608, klaster persewaan sebanyak 155, klaster perdagangan sebanyak 268, klaster pertanian/peternakan/perikanan sebanyak 233, klaster wisata sebanyak 128 dan terakhir klaster kerajinan sebanyak 40 BUMDes. Focus dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja BUMDes desa wisata dan perdagangan. Jumlah BUMDes desa wisata berjumlah 132 dan perdagangan berjumlah 268 BUMDes. Pilihan pada klaster BUMDes tersebut didasarkan pada anteseden dalam penelitian ini memfokuskan orientasi kewirausahaan dan strategi pemasaran digital yang erat kaitannya dengan kedua klaster BUMDes tersebut. Selain di Jawa Tengah, penelitian juga akan melihat kinerja BUMDes di Yogyakarta seperti; Tebing Breksi pada BUMDes Sambimulyo, BUMDes Panggung Lestari di Kampung Mataraman dalam bisnis kuliner, BUMDes Tunas Mandiri yang focus pada olahan coklat, BUMDes Wirajaya Makmur yang focus pada Minimarket, dan sebagainya.

Table. 3.1. BUMDes dan Klaster BUMDes di Jawa Tengah Tahun 2017

NO	KABUPATEN	JUMLAH BUMDes	Klaster KEUANGAN	Klaster JASA NON - KEUANGAN	Klaster PERSEWAAN	Klaster PERDAGANGAN	Klaster PERTANIAN/PETERNAKAN/PERIKANAN	Klaster WISATA	Klaster KERAJINAN
1	Kab. CILACAP	55 (2.7%)	24	34	15	28	20	13	8
2	Kab. BANYUMAS	0%	0	0	0	0	0	0	0
3	Kab. PURBALINGGA	172 (8.6%)	0	0	0	0	0	0	0
4	Kab. BANJARNEGARA	0 %	0	0	0	0	0	0	0
5	Kab. KEBUMEN	84 (4.2%)	0	0	0	0	0	0	0
6	Kab. PURWOREJO	43 (2.2%)	11	21	8	10	7	9	0
7	Kab. WONOSOBO	69 (3.5%)	0	0	0	0	0	0	0
8	Kab. MAGELANG	77 (3.9%)	0	0	0	0	0	0	0
9	Kab. BOYOLALI	89 (4.5%)	28	18	3	7	9	4	0
10	Kab. KLATEN	158 (8%)	82	81	21	48	53	21	6
11	Kab. SUKOHARJO	22 (1.1%)	9	8	8	4	5	0	1

12	Kab. WONOGIRI	86 (4/3%)	23	52	19	10	9	12	2
13	Kab. KARANGANYAR	0%	0	0	0	0	0	0	0
14	Kab. SRAGEN	73 (3.7%)	0	0	0	0	0	0	0
15	Kab. GROBOGAN	0%	0	0	0	0	0	0	0
16	Kab. BLORA	51 (2.6%)	21	26	3	15	30	3	9
17	Kab. REMBANG	44 (2.2%)	10	28	4	6	6	6	3
18	Kab. PATI	298(15%)	323	74	5	11	4	0	0
19	Kab. KUDUS	17 (1%)	3	20	3	7	4	3	0
20	Kab. JEPARA	182 (9.1%)	0	0	0	0	0	0	0
21	Kab. DEMAK	49 (2.4%)	7	48	9	15	3	1	3
22	Kab. SEMARANG	87 (4.3%)	0	0	0	0	0	0	0
23	Kab. TEMANGGUNG	0 %	0	0	0	0	0	0	0
24	Kab. KENDAL	42 (2.1%)	8	34	5	8	6	13	0
25	Kab. BATANG	81 (4%)	4	39	9	18	4	8	0
26	Kab. PEKALONGAN	19 (1%)	7	12	2	3	3	1	1
27	Kab. PEMALANG	166 (8.3%)	81	100	38	73	52	34	7
28	Kab. TEGAL	8 (0.5%)	5	1	0	2	0	0	0
29	Kab. BREBES	21 (1%)	13	12	3	3	8	0	0
Jumlah Total		1993 (100%)	659 (100%)	608 (100%)	155 (100%)	268 (100%)	223 (100%)	128 (100%)	40 (100%)

3.2. Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah BUMDes yang ada di Jawa Tengah dan DIY berjumlah 2093 BUMDes dan focus pada BUMDes yang bergerak pada perdagangan dan desa wisata. Berdasarkan data sampel maka BUMDes yang bergerak dalam kedua klaster tersebut di Jawa Tengah sendiri berjumlah 396, sedangkan data di DIY tidak terkonfirmasi dengan baik. Namun berdasarkan data di Kabupaten Sleman dari 86 Desa yang ada hanya memiliki 22 BUMDes dan di Kabupaten Bantul hanya terdapat 6 BUMDes yang sehat dan layak dijadikan percontohan. Jika digabung jumlah seluruh Kabupaten yang ada di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tercatat sekitar ± 100 BUMDes dan yang focus pada perdagangan dan Desa wisata hanya sekitar 20%.

Ukuran sampel direkomendasikan dalam penelitian ini adalah 100-200 responden digunakan agar metode maksimum likelihood (ML) (Ghozali, 2011) dengan tehnik

pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana sampel diambil karena memiliki karakteristik tertentu yang sejalan dengan tujuan penelitian yakni;

- a. BUMDes yang bergerak di Perdagangan atau Desa Wisata minimal 1 tahun terakhir
- b. BUMDes tersebut memiliki manajemen yang sehat (laporan keuangan rutin)
- c. BUMDes telah menggunakan media online dan offline dalam media promosinya

Tehnik *purposive sampling* dipilih dengan asumsi bahwa setiap elemen populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian dan sampel dipilih dengan pertimbangan pribadi peneliti, dan dipilih karena dianggap mewakili populasi (Sekaran & Bougie, 2013). Penelitian ini menggunakan sampel peneliti sebanyak 200 BUMDes yang tersebar di wilayah Jawa Tengah dan DIY dengan kriteria diatas dan menggunakan responden yakni mereka yang menduduki jabatan sebagai manajer/pengelola BUMDes.

3.3. Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

Variable	Keterangan	Sumber
Orientasi Kewirausahaan Islam	Bekerja adalah bagian dari ibadah	(Amrulloh, 2016; Bahri, 2018; Felix, 2021; Kantur, 2016; Ramadani et al., 2015)
	Bekerja keras dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan sebagai wujud ketaqwaan terhadap Allah SWT	
	Sebagai pengelola BUMDes harus siap menanggung resiko kegagalan walaupun dari awal sudah direncanakan dengan matang	
	Sebagai pengelola BUMDes memiliki keyakinan dan rasa optimis yang kuat bahwa BUMDes akan berhasil	
	Sebagai pengelola BUMDes proaktif dan berusaha menjadi yang terdepan agar BUMDes dapat berkembang	
	Sebagai pengelola BUMDes memiliki semangat pantang menyerah	
	Sebagai pengelola BUMDes memiliki ketahanan fisik dan mental yang kuat, tidak mudah patah semangat menghadapi kritik	
	Sebagai pengelola BUMDes memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan	

	Sebagai pengelola BUMDes terus mengembangkan wawasan dalam berbisnis	
	Sebagai pengelola BUMDes terus mengidentifikasi peluang usaha baru untuk menghasilkan nilai tambah	
	Sebagai pengelola BUMDes berperilaku etis dan tidak merugikan orang lain dalam berbisnis	
	Sebagai pengelola BUMDes memiliki tanggung jawab sosial	
Digital Marketing	BUMDes telah menggunakan promosi dengan Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter dan sebagainya	(Guyen, 2020; Hagen et al., 2022; Kapoor & Kapoor, 2021; Mkwizu, 2019; Pandey et al., 2020)
	Bagi BUMDEs, pemasaran Desa wisata/ produk secara <i>digital</i> memiliki jangkauan yang luas dan biaya lebih murah	
	Pemasaran digital tentang desa wisata/produk unggulan desa dapat ditampilkan dalam bentuk gambar, audio, video atau teks sehingga apa yang ditawarkan kepada wisatawan dengan mudah	
	Pemasaran digital menjadi pilihan promosi saat ini karena cepat dan hemat	
	Berbagai informasi tentang desa wisata/produk unggulan desa, selalu update di Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter dan sebagainya	
Inovasi Exploitasi	Sebagai pengelola BUMDes terus mencari kekuatan yang dapat ditonjolkan dari BUMDes yang saya kelola yang berbeda dengan BUMDes lainnya	(Ferreira & Coelho, 2020; Kweon & Youn, 2021; McDermott & Prajogo, 2012)
	Sebagai pengelola BUMDes harus kreatif dan inovatif	
	Saya terus mencari keunikan desa, baik pada destinasi wisata/produk unggulan desa yang bisa dijual	
	Sebagai pengelola BUMDes terus menambahkan destinasi wisata/produk unggulan baru	
	Melakukan perbaikan kualitas layanan dan menggerakkan semua komponen BUMDes termasuk para karyawan agar maksimal melayani wisatawan/pelanggan	

	Sebagai pengelola BUMDes terus menggali potensi desa saya untuk saya tawarkan kepada wisatawan	
	Wisata/produk unggulan desa harus menonjolkan <i>local wisdom</i> (keunikan desa) yang berbeda dengan BUMDes lainnya	
	Berharap perombakan BUMDes yang saya kelola akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi pertumbuhan BUMDes	
	Melakukan perombakan (konfigurasi ulang) baik pada karyawan maupun struktur organisasi yang mendorong BUMDes dapat terus hidup dan tumbuh	
	Melakukan studi banding agar BUMDes saya dapat berkembang seperti BUMDes lainnya	
	Terus belajar dari pihak lain yang dapat membantu BUMDes saya bisa berkembang	
Kinerja Keuangan	BUMDes memiliki keuntungan meningkat setiap tahunnya	(Feng et al., 2021; Morgan et al., 2021)(Gill et al., 2018)
	Produktivitas dan pertumbuhan BUMDEs terus meningkat	
	BUMDes tumbuh/berkembang lebih baik dibandingkan lainnya	
	BUMDes memiliki memiliki tingkat kunjungan wisata / penjualan produk unggulan meningkat	
	BUMDes dapat mandiri secara keuangan	
Kinerja non keuangan	Desa berkembang dengan guyub	(Feng et al., 2021; Kijkasiwat et al., 2022; Morgan et al., 2021; Zafar et al., 2022)
	Kolaborasi antar BPD, Desa dan BUMDEs meningkat	
	Desa terus melakukan perbaikan sarana dan prasarana	
	Meningkatnya keterlibatan warga dalam pembangunan desa	
	Tumbuhnya kesadaran gotong royong dan saling berbagi antar warga	
	Warga memiliki kepedulian terhadap BUMDEs	
	Fasilitas umum yang dimiliki desa semakin baik	

3.4. Analisis Data

Software yang digunakan untuk melakukan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) yaitu menggunakan AMOS 21.

3.4.1. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas merupakan uji yang menunjukkan seberapa valid sehingga mampu mengukur apa yang harus diukur. Validitas tersebut berkaitan dengan ketepatan pada alat ukur yang digunakan untuk mengukur. sehingga validitas memiliki tujuan mengukur apakah setiap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner peneliti yang diajukan dapat mengukur sesuai yang dikehendaki peneliti. Instrumen atau item pertanyaan dinyatakan valid jika nilai $r_{hitung} > 0.3$ atau bisa menggunakan asumsi bahwa validitas perhitungan jika nilai $r_{hitung} > r_{table}$ atau jika dibandingkan dengan harus lebih besar dari r_{table} (Jogiyanto, 2010).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat ukur yang berhubungan dengan akurasi data hasil dari pengukurannya. Reliabilitas tersebut terkait dengan konsistensi dari suatu pengukuran. Pengukuran disebut reliabel/handal jika hasil dari pengukuran tersebut dapat dipercaya. Pengukuran dari kuesioner disebut reliabel/handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan adalah konsisten. Pengukuran reliabilitas digunakan nilai Cronbach Alpha/Alpha Cronbach jika lebih besar dari 0.70, namun jika nilai Cronbach Alpha/Alpha Cronbach 0.60-0.70 maka pengukuran tetap disebut reliabel atau dapat diterima (Latan, 2013).

3.4.2. Analisis data dengan SEM AMOS

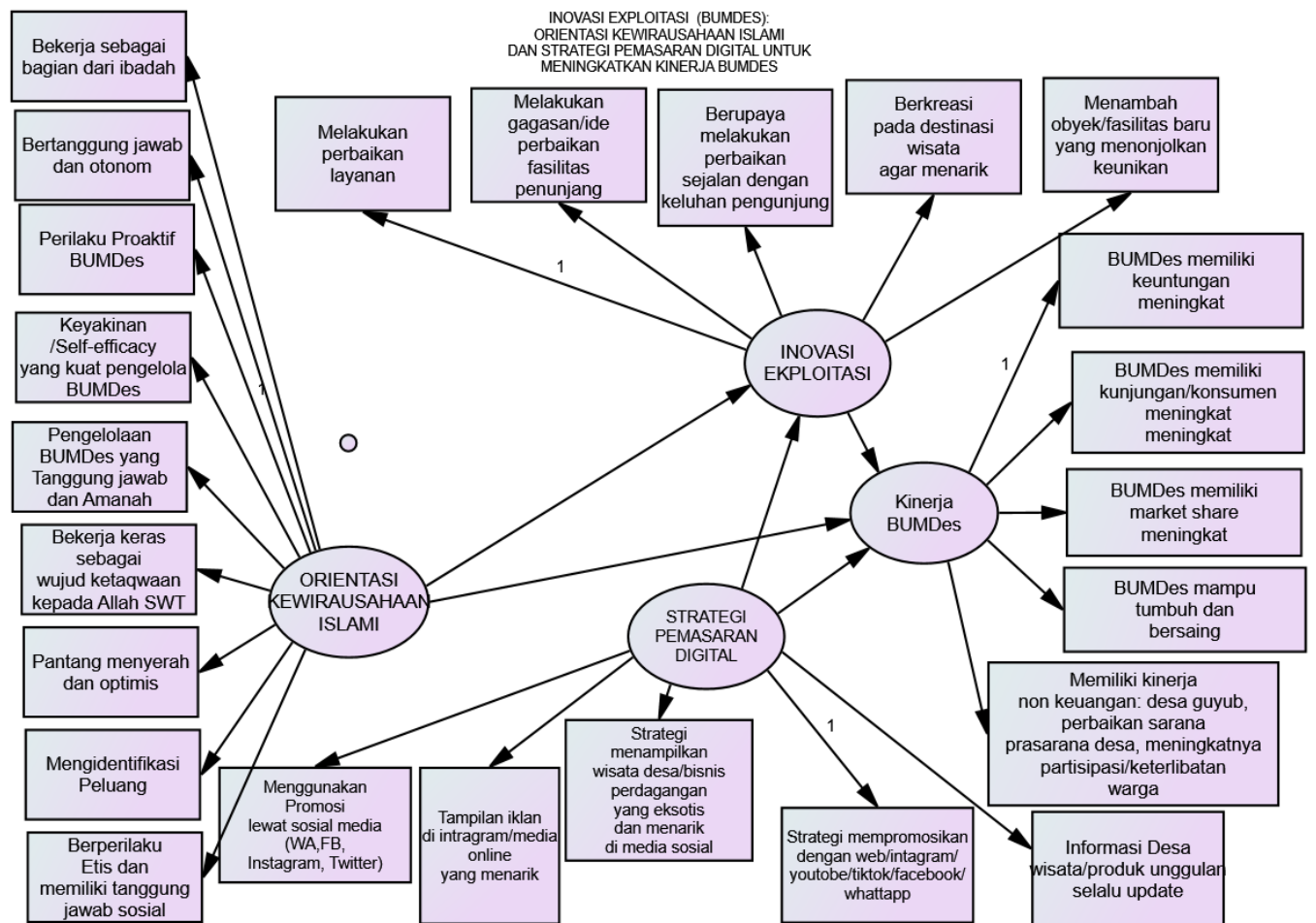
Pengujian dengan menggunakan model struktural s yang dilakukan dengan software AMOS 21. meliputi;

1. langkah pertama adalah dengan merancang model struktural atau inner model yakni semua variabel laten akan dihubungkan antara satu dengan yang lainnya. Kemudian variabel laten akan dibagi menjadi variabel eksogen dan variabel endogen.
2. Merancang model pengukuran atau Outer Model yang juga disebut model bagian luar, model ini akan menghubungkan semua variabel indikator dengan variabel latennya. Outer model mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.
 - a) Convergent Validity merupakan pengujian Convergent Validity berasal dari masing-masing indikator konstruk, dan indikator dengan nilai reliabilitas yang baik jika $> 0,70$, loading faktor memiliki nilai 0,50 - 0,60 dianggap cukup.

Sehingga loading factor yang nilainya dibawah 0,50 atau < 0.5 maka akan di drop/dikeluarkan dari model.

- b) Discriminant Validity valid jika memiliki loading factor tertinggi konstruk yang dibandingkan dengan loading factor konstruk lainnya. Untuk melihat discriminant validity juga dapat dilakukan dengan melihat *Average Variance Extracted* (AVE) dalam semua konstruk berkorelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya, jika nilai akar dari AVE $>$ dari nilai tertinggi korelasi antar konstruknya, maka nilai discriminant validity dikatakan baik.
- c) Composite Reliability dengan mengukur *internal consistency* dan nilainya harus $> 0,70$. Jika seluruh nilai variabel laten memiliki nilai CR atau Cronbach Alpha $\geq 0,7$ maka konstruk memiliki nilai Composite reabilitas yang baik (kuisisioner sebagai alat pengukuran dianggap handal/konsisten).

3.4.2. Mengkonstruksi Diagram Jalur



4.3.3. Penentuan Persamaan Struktural dan Persamaan Pengukuran

Model matematis pada model penelitian empirik meliputi perumusan persamaan pengukuran (Variabel eksogenus dan variabel endogenus) dan persamaan struktural.

1. Persamaan Pengukuran Variabel Eksogen

a. Konstruk Eksogenus Orientasi Kewirausahaan Islami

$$OKI1 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_1$$

$$OKI2 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_2$$

$$OKI3 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_3$$

$$OKI4 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_4$$

$$OKI5 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_5$$

$$OKI6 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_6$$

$$OKI7 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_7$$

$$OKI8 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_8$$

$$OKI9 = \lambda_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + e_9$$

2. Persamaan Pengukuran Variabel Endogenus

a. Konstruk endogen Strategi Pemasaran Digital

$$SPD1 = \lambda_2 \text{ Strategi Pemasaran Digital} + e_{10}$$

$$SPD2 = \lambda_2 \text{ Strategi Pemasaran Digital} + e_{11}$$

$$SPD3 = \lambda_2 \text{ Strategi Pemasaran Digital} + e_{12}$$

$$SPD4 = \lambda_2 \text{ Strategi Pemasaran Digital} + e_{13}$$

$$SPD5 = \lambda_2 \text{ Strategi Pemasaran Digital} + e_{14}$$

b. Konstruk endogen Inovasi Eksploitasi

$$IE1 = \lambda_3 \text{ Inovasi Eksploitasi} + e_{15}$$

$$IE1 = \lambda_3 \text{ Inovasi Eksploitasi} + e_{16}$$

$$IE1 = \lambda_3 \text{ Inovasi Eksploitasi} + e_{17}$$

$$IE1 = \lambda_3 \text{ Inovasi Eksploitasi} + e_{18}$$

$$IE1 = \lambda_3 \text{ Inovasi Eksploitasi} + e19$$

$$IE1 = \lambda_3 \text{ Inovasi Eksploitasi} + e15$$

c. Konstruk endogenus Kinerja Keuangan

$$KK1 = \lambda_4 \text{ Kinerja Keuangan} + e16$$

$$KK2 = \lambda_4 \text{ Kinerja Keuangan} + e17$$

$$KK3 = \lambda_4 \text{ Kinerja Keuangan} + e18$$

$$KK4 = \lambda_4 \text{ Kinerja Keuangan} + e19$$

$$KK5 = \lambda_4 \text{ Kinerja Keuangan} + e20$$

d. Konstruk endogenus Kinerja Non Keuangan

$$KNK1 = \lambda_5 \text{ Kinerja Non Keuangan} + e21$$

$$KNK1 = \lambda_5 \text{ Kinerja Non Keuangan} + e22$$

$$KNK1 = \lambda_5 \text{ Kinerja Non Keuangan} + e23$$

$$KNK1 = \lambda_5 \text{ Kinerja Non Keuangan} + e24$$

$$KNK1 = \lambda_5 \text{ Kinerja Non Keuangan} + e25$$

$$KNK1 = \lambda_5 \text{ Kinerja Non Keuangan} + e26$$

3. Persamaan struktural

$$\text{Inovasi Eksploitasi} = \beta_1 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + \beta_2 \text{ Strategi Pemasaran Digital} + Z1$$

$$\text{Kinerja Keuangan} = \beta_3 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + \beta_4 \text{ Strategi Pemasaran Digital} + \beta_5 \text{ Inovasi Eksploitasi} + Z2$$

$$\text{Kinerja Non Keuangan} = \beta_5 \text{ Orientasi Kewirausahaan Islami} + \beta_6 \text{ Strategi Pemasaran Digital} + \beta_7 \text{ Inovasi Eksploitasi} + Z2$$

a. Memilih Matrik Input Untuk Analisis Data

Berbeda dengan tehnik analisis multivariate yang lain, model persamaan structural hanya perlu data input yang berupa matrik korelasi dan varian atau kovarian. Karena AMOS

secara tehnik menggunakan data matrik korelasi atau kovarian, maka data mentah hasil observasi yang dimasukkan dalam program AMOS akan diubah terlebih dahulu menjadi data matrik korelasi atau kovarian. Secara statistik data outlier berpotensi akan mengganggu, maka sebelum dilakukan perhitungan matrik kovarian atau korelasi data outlier tersebut harus dihilangkan (Ghozali 2011).

b. Menilai Identifikasi Model

Dalam SEM persoalan identifikasi menjadi penting untuk mengetahui model memiliki nilai yang unik atau tidak. Jika model tidak memiliki nilai unik maka model tidak dapat diidentifikasi (unidentified) sehingga model tidak dapat dilakukan estimasi. Pandangan Latan (2013) menjelaskan jika variable laten yang dibangun berjumlah dua sampai empat maka dibutuhkan sampel antara 100-200, dan jika model yang dibangun adalah model yang kompleks maka disarankan jumlah sampel > 200. Jika suatu model teridentifikasi unidentified maka untuk mengatasinya dapat dilakukan dengan menambah indikator atau manifest variable dari konstruk laten, namun demikian tambahan indikator tetap harus dengan dukungan teori yang relevan. Terdapat tiga identifikasi model yang biasa digunakan dalam SEM yaitu unidentified model jika $df < 0$, just-identified model jika $df = 0$ dan over identified model jika $df > 0$.

c. Menilai Kriteria Goodness of Fit

Dalam pandangan Latan (2013), untuk menilai goodness of fit terdapat tiga ukuran yang dipergunakan terutama untuk model yang bisa dikatakan kompleks, pertama, pengukuran absolute fit indices, kedua pengukuran terkait dengan incremental fit indices, dan yang ketiga pengukuran parsimony fit indices.

Tabel 3. 19. Ringkasan Goodness of Fit Index Model Penelitian

No	Goodness of Fit Index	Cut-off Value
1	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	$\geq 0,90$
2	Akaike Information Index (AIC)	< AIC Saturted dan Independence Model
3	Browne-Cudekek Criterion (BCC)	< BCC Saturted dan Independence Model
4	Bayes Information Criterion (BIC)	< BIC Saturted dan Independence Model

5	Chi-Squares	Diharapkan Kecil
6	CMIN/DF	< 2
7	Comparative Fit Index (CFI)	>0,90; >0,95
8	Consistent Akaike Information Index (CAIC)	<CAIC Saturted dan Independence Model
9	Degree of Freedom	Dharapkan besar
10	Expected Cross Validation Index (ECVI)	<ECVI Saturted dan Independence Model
11	Goodness of Fit Index (GFI)	>0,90
12	Hoelter's Critical 0.05	< Independence Model
13	Hoelter's Critical 0.01	< Independence Model
14	Incremental Fit Index (IFI)	>0,90; >0,95
15	Lower Bound of 90% CI on ECVI	< LO 90 Saturted dan Independence Model
16	Lower Bound of 90% CI on NCP	< LO 90 Independence Model
17	Lower Bound of 90% CI on RMSEA	< LO 90 Saturted dan Independence Model
18	Modified ECVI (MECVI)	< MECVI Saturted dan Independence Model
19	Non Centrality Parameter (NCP)	<Independence Model
20	Normed Fit Index (NFI)	>0.90; >0.95
21	Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.06-0.09
22	Parsimony Comparative Fit Index (PCFI)	>0,06
23	Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	>0.06
24	Parsimory Ratio	>0.06
25	Probability	≥0.05
26	P value for RMSEA	>0.05
27	Relative fit Index (RFI)	>0.05
28	Roof Mean Square Error Approximation (RMSEA)	0.05-0.08
29	Roof Mean Square Error Approximation (RRM)	<0.08
30	Tucker-Lewis Index (TLI)	>0.90; >0.95
31	Upper Bound of 90% CI on ECVI	< LO 90 Saturted dan Independence Model
32	Upper Bound of 90% CI on NCP	< LO 90 Independence Model
33	Upper Bound of 90% CI on RMSEA	< LO 90 Saturted dan Independence Model

Namun pandangan Ferdinand (2014a) mengenai goodness of fit model merekomendasikan hanya beberapa item yang dilaporkan untuk mengukur model yang baik. Misalnya untuk salah satu point pentingnya hanya CMIN dan RMSEA, salah satu dari baseline fit (CFI, IFI, NFI, RFI, TLI) dan juga salah satu dari parsimony fit (PNFI dan PCFI), serta salah satu dari (AIC, BIC, CAIC, BCC, ECVI dan MECVI).

d. Interpretasi Terhadap Model

Modifikasi model dilakukan jika terdapat model yang tidak memenuhi syarat. Jika dalam pengujian dihasilkan model yang ternyata tidak fit sehingga modifikasi model diperlukan. Namun demikian modifikasi model tidak boleh dilakukan tanpa penjelasan yang kuat dari kajian teoritis atau tanpa adanya justifikasi yang mendukung dari teori yang digunakan. Modifikasi dapat dilakukan dengan melihat output Modification index (MI). Pada output covarians yang memiliki nilai besar maka dapat saling dikorelasikan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Karakteristik BUMDEs dan Responden Penelitian

Analisis deskriptif untuk menjelaskan karakteristik responden, dianalisis dengan analisis frekuensi dan crosstab untuk menggambarkan identitas responden dan identitas BUMDEs. Identitas responden yang diungkap dalam penelitian ini meliputi usia, pengalaman, jenis kelamin dan jabatan. Sedangkan identitas BUMDEs dianalisis berdasarkan lama berdiri, pendapatan BUMDEs, Asal Kabupaten, jenis BUMDEs.

4.1.1. Karakteristik BUMDEs berdasarkan asal Kabupaten

Tabel 1 Karakteristik BUMDEs berdasarkan asal Kabupaten

		Kabupaten			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BANTUL	14	7.0	7.0	7.0
	BOYOLALI	21	10.5	10.5	17.5
	GUNUNG K	14	7.0	7.0	24.5
	KARANGANYAR	9	4.5	4.5	29.0
	KLATEN	63	31.5	31.5	60.5
	KULON PR	12	6.0	6.0	66.5
	SLEMAN	24	12.0	12.0	78.5
	SRAGEN	13	6.5	6.5	85.0
	SUKOHARJO	15	7.5	7.5	92.5
	WONOGIRI	15	7.5	7.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Tabel 1 tentang karakteristik responden berdasarkan asal Kabupaten menunjukkan bahwa paling banyak adalah kabupaten Klaten merupakan jumlah terbesar yakni 31.2%. dan terbanyak kedua adalah Kabupaten Sleman dengan jumlah 11.9%. BUMDEs yang diteliti paling sedikit dari Kabupaten Karanganyar yakni 9 BUMDEs atau 4.5%. Alasan Kabupaten Klaten dipilih dengan sampel terbesar karena Klaten memiliki BUMDEs desa wisata terbanyak dan di Sleman lebih banyak berkembang BUMDEs Perdagangan.

4.1.2. Karakteristik BUMDEs berdasarkan Jenis/Bidang usaha

Tabel 2 Karakteristik BUMDEs berdasarkan Jenis/bidang usaha

Jenis BUMDEs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BUMDES P	147	73.5	73.5	73.5
	Desa Wis	53	26.5	26.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Tabel 2 tentang karakteristik BUMDes berdasarkan jenis/bidang usaha menunjukkan BUMDes yang bergerak di perdagangan/bisnis sebanyak 147 atau 73.8%, sedangkan yang bergerak di sector desa wisata adalah sebanyak 53 atau sekitar 26.2%. Porsi BUMDes yang diteliti pada BUMDes perdagangan/bisnis yang lebih banyak karena pertumbuhan BUMDes pada sector ini cukup besar, dibandingkan pada BUMDes di sector desa wisata. Namun dalam prakteknya pertumbuhan desa wisata akan mengakibatkan tumbuhnya BUMDes Perdagangan karena kedua BUMDes ini memiliki sinergitas yang kuat untuk saling melengkapi.

4.1.3. Karakteristik BUMDEs berdasarkan Pendapatannya

Tabel 3 Karakteristik BUMDEs berdasarkan Pendapatannya

Karakteristik BUMDEs berdasarkan Pendapatannya

Pendapatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 100 Juta	53	26.5	26.5	26.5
	101-1 Milyar	137	68.5	68.5	95.0
	1 Mlyar-5 Milyar	8	4.0	4.0	99.0
	> 5 Milyar	2	1.0	1.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Tabel 3 tentang karakteristik BUMDes berdasarkan pendapatan pertahunnya menunjukkan sekitar 53 BUMDes atau 26.2 memiliki pendapatan dibawah 100 juta. BUMDes secara rata-rata memiliki pendapatan antara 100 juta – 1 Milyar pertahun dengan jumlah 137 BUMDes atau sekitar 68.5%. Sedangkan yang paling sedikit jumlahnya adalah BUMDes dengan pendapatan diatas 5 Milyar pertahun. Alasan dari menurunnya pendapatan BUMDes pertahun adalah karena pilihan obyek penelitian adalah BUMDes desa wisata dan perdagangan yang selama masa pandemic karena COVID 19 merupakan BUMDes yang paling terdampak. Sehingga secara keseluruhan kedua jenis BUMDes dalam bidang ini mengalami kontraksi pendapatan .

4.1.4. Karakteristik BUMDEs berdasarkan Lama beroperasi /Tahun Berdirinya

Tabel 4 Karakteristik BUMDEs berdasarkan Lama/Tahun Berdirinya

Tahun_Berdiri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 Tahun	193	96.5	96.5	96.5
6-10 Tahun	5	2.5	2.5	99.0
> 10 Tahun	2	1.0	1.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

Tabel 4 tentang karakteristik BUMDes berdasarkan lama beroperasinya menunjukkan BUMDes dalam penelitian ini rata-rata beroperasi antara 1 – 5 tahun dengan jumlah 191 BUMDes. paling sedikit adalah BUMDes dengan lama beroperasi kurang dari satu tahun atau lebih dari 10 tahun.

4.1.5. Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Tabel 5 Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan_Pengelola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajer	8	4.0	4.0	4.0
	Staff	192	96.0	96.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Tabel 5 tentang karakteristik responden berdasarkan jabatan menunjukkan paling banyak adalah mereka dengan jabatan pengelola sebagai staff yakni 192 atau sekitar 95%. Sedang sisanya adalah mereka dengan jabatan manajer atau sekretaris BUMDes dengan jumlah 8 responden atau 5%. Pada saat penelitian ditemukan bahwa rata-rata mereka yang melakukan tugas rutin atau operasional BUMDes adalah para staff sedangkan manajer atau level pimpinan lebih banyak melakukan pekerjaan di luar kantor.

4.1.6. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Tabel 6 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 50 tah	2	1.0	1.0	1.0
	25-30 ta	21	10.4	10.4	11.4
	31-35 ta	28	13.9	13.9	25.2
	36-40 ta	46	22.8	22.8	48.0
	41-45 ta	28	13.9	13.9	61.9
	46-50 ta	49	24.3	24.3	86.1
	46-50 ta	28	13.9	13.9	100.0
	Total	202	100.0	100.0	

Tabel 6 tentang karakteristik responden berdasarkan usia responden menunjukkan pengelola BUMDes paling banyak adalah mereka dengan usia 41-45 tahun dengan jumlah 49 atau 24.3%. sedangkan paling sedikit adalah mereka dengan usia diatas 50 tahun yakni 21 responden atau 11.4%. Dari data responden menunjukkan rata-rata pengelola BUMdes dengan usia diatas 40 tahun adalah sekitar 80% karena rata-rata BUMDes adalah bisnis yang baru dirintis, sehingga sumber daya pengelola adalah mereka yang dari awal mau berjuang untuk merintis bisnis ini dan Sebagian besar adalah mereka yang sebelumnya tidak memiliki pekerjaan tetap dan tinggal di desa.

4.1.7. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 7 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 7 tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan pengelola BUMDes paling banyak adalah mereka dengan jenis kelamin laki-laki yang berjumlah 109 atau 54%, sedang jenis kelamin Wanita adalah 91 responden atau 46%.

4.1.8. Karakteristik Responden berdasarkan Pengalaman

Tabel 8. Karakteristik Responden berdasarkan Pengalaman Bekerja

Jenis_kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	109	54.5	54.5	54.5
	Wanita	91	45.5	45.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

Tabel 8 tentang karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja menunjukkan pengelola BUMDes paling banyak adalah mereka dengan pengalaman kerja antara 1-5 tahun dengan jumlah 196 atau 97%. sedangkan sisanya adalah mereka dengan pengalaman kerja 6-10 tahun. Karena BUMDes 95% adalah antara 1-5 tahun sehingga pengalaman kerja karyawan rata-rata juga sejalan. Hanya 4 responden yang menyatakan bahwa pengalaman bekerja di BUMdes lebih dari 5 tahun.

4.2. Karakteristik BUMDes dan Responden dengan analisis Crosstabulation

4.2.1. Karakteristik BUMDEs Berdasarkan Jenis dan Pendapatannya

Tabel 9. Karakteristik BUMDEs berdasarkan Jenis * Pendapatan

Pendapatan * Jenis BUMDEs Crosstabulation

Count		Jenis BUMDEs		Total
		BUMDES P	Desa Wis	
Pendapatan	< 100 Juta	45	8	53
	101-1 Milyar	98	39	137
	1 Mlyar-5 Milyar	4	4	8
	> 5 Milyar	0	2	2
Total		147	53	200

Tabel 9 tentang karakteristik BUMDes berdasarkan Jenis/bidang usaha * Pendapatan menunjukkan BUMDes paling banyak dalam kriteria tersebut adalah BUMDes dengan pendapatan lebih dari 100 juta – 1 milyar dan bergerak pada bidang usaha perdagangan. Sedangkan BUMDes yang paling besar pendapatannya adalah BUMDes yang bergerak di bidang desa wisata yakni 4 BUMDes dengan pendapatan 1 – 5 milyar dan 2 BUMDes dengan pendapatan diatas 5 Milyar pertahun.

4.2.2. Karakteristik BUMDEs Berdasarkan Jenis dan Pendapatannya

Tabel 10. Karakteristik BUMDEs berdasarkan Jenis * Jabatan Pengelola

Jabatan_Pengelola * Jenis BUMDEs Crosstabulation

Count		Jenis BUMDEs		Total
		BUMDES P	Desa Wis	
Jabatan_Pengelola	Manajer	6	2	8
	Staff	141	51	192
Total		147	53	200

Tabel 10 tentang karakteristik BUMDes berdasarkan Jenis/bidang usaha * Jabatan responden menunjukkan BUMDes paling banyak ditemui untuk pengambilan data adalah BUMDes dengan jabatan staff dan bergerak pada bidang usaha perdagangan yakni 141. Sedangkan BUMDes yang responden saat wawancara adalah manajer adalah 6 untuk BUMDes Perdagangan dan 2 untuk BUMDes desa wisata. Hal tersebut menguatkan dugaan sebelumnya bahwa BUMDes dalam operasionalisasinya lebih mengandalkan staff sebagai pengelola utama baik untuk BUMDes Perdagangan maupun untuk BUMDes Desa Wisata.

4.2.3. Karakteristik BUMDEs Berdasarkan Jenis dan Lama Berdiri

Tabel 11. Karakteristik BUMDEs berdasarkan Jenis * Lama Berdiri

Tahun_Berdiri * Jenis BUMDEs Crosstabulation

Count		Jenis BUMDEs		Total
		BUMDES P	Desa Wis	
Tahun_Berdiri	< 1 Tahun	1	1	2
	1-5 Tahun	143	48	191
	6-10 Tahun	2	3	5
	> 10 Tahun	1	1	2
Total		147	53	200

Tabel 11 tentang karakteristik BUMDes berdasarkan lama berdiri * bidang usaha menunjukkan BUMDes paling banyak adalah BUMDes dengan lama beroperasi antara 1-5 tahun dan merupakan BUMDes yang bergerak dibidang perdagangan. Sedangkan BUMDes bidang desa wisata adalah 48.

4.2.4. Karakteristik BUMDEs Berdasarkan Jenis dan Pendapatannya

Tabel 12. Karakteristik Responden berdasarkan Pengalaman * Jenis Kelamin

Pengalaman * Jenis_kelamin Crosstabulation

Count		Jenis_kelamin			Total
			Laki-laki	Wanita	
Pengalaman		2	0	0	2
	1-5 tahu	0	106	90	196
	6-10 tah	0	3	1	4
Total		2	109	91	202

Tabel 12 tentang karakteristik BUMDes berdasarkan pengalaman responden * jenis kelamin responden menunjukkan BUMDes paling banyak adalah BUMDes dengan pengalaman responden 1-5 tahun yakni sebanyak 196 dan 106 BUMDEs dikelola oleh laki-laki. Sedangkan sisanya dengan pengalaman kerja 1-5 tahun adalah pengelola Wanita.

4.3.Uji Non Response Bias

Dalam penelitian ini uji non response bias untuk melihat karakteristik responden yang mengembalikan kuesioner apakah sudah sesuai dengan prediksi waktu yang telah ditentukan (tepat waktu) dengan responden yang mengisi kuesioner dengan prediksi melebihi ketentuan waktu yang ditentukan apakah terdapat perbedaan atau tidak. Karena jika terjadi perbedaan hasil akan mempengaruhi pada hasil analisis data terutama jika response rendah. Untuk melakukan uji non response bias akan dilakukan dengan independent sample t test dengan melihat rata-rata jawaban dari responden yang telah menyelesaikan kuesioner tepat waktu dengan responden yang menyelesaikan kuesioner dengan waktu lebih dari yang ditentukan/disepakati.

Tabel 4. 13. Pengujian Non Response Bias

Variabel	Pengisian Secara tepat waktu (n=166)	SD	Pengisian Tidak Tepat Waktu (n=34)	SD	F	Levenes-test for equality of variance
	Rata-rata		Rata-rata			P (Value)
1.Orientasi Kewirausahaan Islami	54.96	4.197	56.02	3.419	.773	.380
2.Strategi Digital Marketing	27.90	3.312	28.05	2.213	15.619	.000
3.Inovasi Eksploitasi	62.55	4.860	64.74	4.117	0.016	.899
4.Kinerja Keuangan	29.79	3.055	30.47	2.148	8.913	.003

5.Kinerja Keuangan	Non	37.28	3.561	39.09	2.769	4.354	.038
--------------------	-----	-------	-------	-------	-------	-------	------

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

Dalam tabel 4.13 jawaban responden pada variabel orientasi kewirausahaan Islami menunjukkan bahwa kuesioner yang dikembalikan tepat waktu oleh responden memiliki rata-rata sebesar 54.96 dengan nilai standar deviasi sebesar 4.197. Nilai kuesioner yang dikembalikan tidak tepat waktu oleh responden memiliki nilai rata-rata 56.02 dengan nilai standar deviasi sebesar 3.419. Dilihat dari nilai uji F dan nilai probabilitas dapat diketahui hasilnya apakah berbeda antara responden yang menyelesaikan kuesioner tepat waktu dan responden yang menyelesaikan kuesioner tidak tepat waktu. Dengan uji F nilainya .773, sedangkan nilai probabilitas sebesar 0,380 lebih besar daripada 0,05, maka menjelaskan bahwa jawaban responden yang diisi secara tepat waktu dan yang diisi dengan tidak tepat waktu tidak menunjukkan perbedaan/tidak ada bias.

Dalam tabel 4.13 jawaban responden pada variabel Strategi digital marketing menunjukkan bahwa kuesioner yang dikembalikan tepat waktu oleh responden memiliki rata-rata sebesar 27.90 dengan nilai standar deviasi sebesar 3.312. Nilai kuesioner yang dikembalikan tidak tepat waktu oleh responden memiliki nilai rata-rata 28.05 dengan nilai standar deviasi sebesar 2.213 Dilihat dari nilai uji F dan nilai probabilitas dapat diketahui hasilnya apakah berbeda antara responden yang menyelesaikan kuesioner tepat waktu dan responden yang menyelesaikan kuesioner tidak tepat waktu. Dengan uji F nilainya 15.619, sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.000 lebih kecil daripada 0,05, maka menjelaskan bahwa jawaban responden yang diisi secara tepat waktu dan yang diisi dengan tidak tepat waktu menunjukkan perbedaan/ ada bias antara kuesioner tepat waktu dan tidak tepat waktu.

Dalam tabel 4.13 jawaban responden pada variabel inovasi eksploitasi menunjukkan bahwa kuesioner yang dikembalikan tepat waktu oleh responden memiliki rata-rata sebesar 62.55 dengan nilai standar deviasi sebesar 4.860. Nilai kuesioner yang dikembalikan tidak tepat waktu oleh responden memiliki nilai rata-rata 64.74 dengan nilai standar deviasi sebesar 4.117. Dilihat dari nilai uji F dan nilai probabilitas dapat diketahui hasilnya apakah berbeda antara responden yang menyelesaikan kuesioner tepat waktu dan responden yang menyelesaikan kuesioner tidak tepat waktu. Dengan uji F nilainya 0.016, sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.899 lebih besar daripada 0,05, maka menjelaskan bahwa jawaban responden yang diisi secara tepat waktu dan yang diisi dengan tidak tepat waktu tidak menunjukkan perbedaan/tidak ada bias.

Dalam tabel 4.13 jawaban responden pada variabel Kinerja Keuangan menunjukkan bahwa kuesioner yang dikembalikan tepat waktu oleh responden memiliki rata-rata sebesar 29.79 dengan nilai standar deviasi sebesar 3.055. Nilai kuesioner yang dikembalikan tidak tepat waktu oleh responden memiliki nilai rata-rata 30.47 dengan nilai standar deviasi sebesar 2.148. Dilihat dari nilai uji F dan nilai probabilitas dapat diketahui hasilnya apakah berbeda antara responden yang menyelesaikan kuesioner tepat waktu dan responden yang menyelesaikan kuesioner tidak tepat waktu. Dengan uji F nilainya 8.913, sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.003 lebih kecil daripada 0,05, maka menjelaskan bahwa jawaban responden yang diisi secara tepat waktu dan yang diisi dengan tidak tepat waktu menunjukkan perbedaan/ ada bias.

Dalam tabel 4.13 jawaban responden pada variabel derajat kebutuhan afiliasi menunjukkan bahwa kuesioner yang dikembalikan tepat waktu oleh responden memiliki rata-rata sebesar 37.28 dengan nilai standar deviasi sebesar 3.561. Nilai kuesioner yang dikembalikan tidak tepat waktu oleh responden memiliki nilai rata-rata 39.09 dengan nilai standar deviasi sebesar 2.769. Dilihat dari nilai uji F dan nilai probabilitas dapat diketahui hasilnya apakah berbeda antara responden yang menyelesaikan kuesioner tepat waktu dan responden yang menyelesaikan kuesioner tidak tepat waktu. Dengan uji F nilainya 4.354, sedangkan nilai probabilitas sebesar 0.033 lebih kecil daripada 0.05, maka menjelaskan bahwa jawaban responden yang diisi secara tepat waktu dan yang diisi dengan tepat waktu tidak menunjukkan perbedaan/ada bias.

4.4. Uji Logical Connection Hubungan Antar Indikator

Dalam penelitian ini uji logical connection hubungan antara indikator variabel orientasi kewirausahaan islami, strategi digital marketing, inovasi eksploitasi, kinerja keuangan dan kinerja non keuangan disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 14 Logical Connection antar Variabel

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	FP2	FP4	FP5	NFP6	NFP5	NFP4	SPD1	SPD2	SPD5	IE10	IE4	IE3	IE1	OKI1
FP2	1.000													
FP4	.805	1.000												
FP5	.728	.839	1.000											
NFP6	.191	.220	.199	1.000										
NFP5	.194	.223	.202	.943	1.000									
NFP4	.189	.218	.197	.922	.936	1.000								
SPD1	.409	.472	.426	.235	.239	.233	1.000							
SPD2	.421	.486	.439	.242	.246	.240	.776	1.000						
SPD5	.404	.466	.421	.232	.236	.230	.745	.767	1.000					
IE10	.226	.261	.236	.292	.297	.290	.300	.309	.296	1.000				
IE4	.329	.379	.343	.424	.431	.421	.435	.448	.430	.617	1.000			
IE3	.327	.378	.342	.423	.429	.419	.433	.446	.428	.614	.892	1.000		
IE1	.292	.337	.305	.378	.383	.374	.387	.399	.382	.549	.796	.793	1.000	
OKI1	.414	.477	.432	.224	.227	.222	.399	.411	.394	.218	.316	.315	.281	1.000
OKI3	.293	.338	.306	.158	.161	.157	.283	.291	.279	.154	.224	.223	.199	.524
OKI4	.352	.406	.367	.190	.193	.189	.340	.350	.336	.185	.269	.268	.239	.630

Sumber: Hasil Olah Data, 2022

Berdasarkan Tabel 4.14 tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hasil uji korelasi antar indikator (*logical connection*) antara indikator variabel orientasi kewirausahaan islam dengan variabel kinerja keuangan memiliki nilai positif dan signifikan. Maka akan menjelaskan bahwa korelasi antar indikator tersebut secara statistik adalah logis.

Berdasarkan Tabel 4.14 tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hasil uji korelasi antar indikator (*logical connection*) antara indikator variabel orientasi kewirausahaan islami terhadap variable kinerja non keuangan adalah positif dan signifikan. Maka akan menjelaskan bahwa korelasi antar indikator tersebut secara statistik adalah logis.

Berdasarkan Tabel 4.14 tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hasil uji korelasi antar indikator (*logical connection*) antara indikator variabel orientasi kewirausahaan islami terhadap variable inovasi eksploitasi adalah positif dan signifikan. Maka akan menjelaskan bahwa korelasi antar indikator tersebut secara statistik adalah logis.

Berdasarkan Tabel 4.14 tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa hasil uji korelasi antar indikator (*logical connection*) antara indikator variabel strategi digital marketing dengan variabel adalah inovasi eksploitasi positif dan signifikan. Maka akan menjelaskan bahwa korelasi antar indikator tersebut secara statistik adalah logis.

Hasil uji korelasi antar indikator (*logical connection*) antara indikator variabel inovasi eksploitasi dengan variabel kinerja keuangan adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa

korelasi antar indikator tersebut secara statistik adalah logis. Hasil uji korelasi antar indikator (*logical connection*) antara indikator variabel derajat kebutuhan afiliasidenganvariabel kekuatan team kerja adalah positif. Maka akan menjelaskan bahwa korelasi antar indikator tersebut secara statistik adalah logis.

Berdasarkan Tabel 4.14 tersebut diatas juga dapat disimpulkan bahwa hasil uji korelasi antar indikator (*logical connection*) antara indikator variabel inovasi eksploitasi dengan variabel kinerja non keuangan adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar indikator tersebut secara statistik adalah logis. Hasil uji korelasi antar indikator (*logical connection*) antara indikator variabel kekuatan pengalaman professional dengan kemampuan beradaptasi pada perubahan tehnologi adalah positif. Maka akan menjelaskan bahwa korelasi antar indikator tersebut secara statistik adalah logis.

4.4.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk Eksogen

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan analisis model persamaan struktural yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis model structural dalam *full model*, maka pengujian validitas dan reliabilitas konstruk perlu dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dan variabel-variabel dalam penelitian ini valid dan reliable untuk dianalisis lebih lanjut. Analisis faktor konfirmatori untuk masing-masing konstruk eksogen dan endogen dilakukan dengan bantuan program Amos.

4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatory Variabel

Hasil uji validitas variabel orientasi kewirausahaan islami, strategi digital marketing, inovasi eksploitasi, kinerja keuangan dan kinerja non keuangan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrument digunakan dalam penelitian apa yang dapat diukur. Model pengukuran analisis faktor konfirmatori terhadap variabel tersebut disajikan pada Gambar 4.15. dibawah ini.

Tabel 4. 15. Measuerement of variable, validitas dan reliabilitas

Statement	Variabel	Loading Factor	Cronbach's Alpha	AVE Average Variance Extract	CR Construc Reliability	Description
Orientasi Kewirausahaan Islami						

Bekerja adalah bagian dari ibadah	OKI1	.628	.889	0.707	0.819	Accepted
Bekerja keras dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan sebagai wujud ketaqwaan terhadap Allah SWT	OKI2	.605				
Sebagai pengelola BUMDes memiliki keyakinan dan rasa optimis yang kuat bahwa BUMDes akan berhasil	OKI3	.617				
Sebagai pengelola BUMDes proaktif dan berusaha menjadi yang terdepan agar BUMDes dapat berkembang	OKI4	.751				
Sebagai pengelola BUMDes memiliki semangat pantang menyerah	OKI5	.718				
Sebagai pengelola BUMDes memiliki ketahanan fisik dan mental yang kuat, tidak mudah patah semangat menghadapi kritik	OKI6	.680				
Sebagai pengelola BUMDes terus mengembangkan wawasan dalam berbisnis	OKI7	.637				
Sebagai pengelola BUMDes terus mengidentifikasi peluang usaha baru untuk menghasilkan nilai tambah	OKI8	.613				
Strategi Digital Marketing						
BUMDes telah menggunakan promosi dengan Facebook,	SDM1	.864	0.956	0.712	0.891	

Whattups, Instagram, dan Twitter dan sebagainya						
Bagi BUMDEs, pemasaran Desa wisata/ produk secara <i>digital</i> memiliki jangkauan yang luas dan biaya lebih murah	SDM2	.875				
Pemasaran digital tentang desa wisata/produk unggulan desa dapat ditampilkan dalam bentuk gambar, audio, video atau teks sehingga apa yang ditawarkan kepada wisatawan dengan mudah	SDM3	.910				
Pilihan promosi digital karena jangkauan lebih luas, cepat dan hemat	SDM4	.915				
Update informasi desa wisata/produk unggulan di Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter dan sebagainya	SDM5	.827				
Inovasi Eksploitasi						
Sebagai pengelola BUMDes terus mencari keunggulan dari BUMDes yang membedakan dengan BUMDes lainnya	IE1	.750	0.938	0.708	0.886	Accepted
Sebagai pengelola BUMDes harus kreatif dan inovatif	IE2	.727				
Saya terus mencari keunikan desa, baik pada destinasi wisata/produk unggulan desa yang bisa dijual	IE3	.835				

Sebagai pengelola BUMDes terus menambahkan destinasi wisata/produk unggulan baru	IE4	.822					
Melakukan perbaikan kualitas layanan dan menggerakkan semua komponen BUMDes termasuk para karyawan agar maksimal melayani wisatawan/pelanggan	IE5	.766					
Sebagai pengelola BUMDes terus menggali potensi desa saya untuk saya tawarkan kepada wisatawan	IE6	.823					
Berharap perombakan BUMDes yang saya kelola akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi pertumbuhan BUMDes	IE8	.761					
Melakukan perombakan (konfigurasi ulang) baik pada karyawan maupun struktur organisasi yang mendorong BUMDes dapat terus hidup dan tumbuh	IE9	.673					
Melakukan studi banding agar BUMDes saya dapat berkembang seperti BUMDes lainnya	IE10	.758					
Kinerja Keuangan							
BUMDes memiliki keuntungan meningkat setiap tahunnya	FP1	.866	.954	0.715	0.879	Accepted	

Produktivitas dan pertumbuhan BUMDEs terus meningkat	FP2	.899				
BUMDes tumbuh/berkembang lebih baik dibandingkan lainnya	FP3	.910				
BUMDes memiliki memiliki tingkat kunjungan wisata / penjualan produk unggulan meningkat	FP4	.886				
BUMDes dapat mandiri secara keuangan	FP5	.797				
Kinerja Non Keuangan						
Desa berkembang dengan guyub	NFP1	.724	.926	0.717	0.814	Accepted
Kolaborasi antar BPD, Desa dan BUMDEs meningkat	NFP2	.754				
Desa terus melakukan perbaikan sarana dan prasarana	NFP3	.734				
Meningkatnya keterlibatan warga dalam pembangunan desa	NFP4	.851				
Tumbuhnya kesadaran gotong royong dan saling berbagi antar warga	NFP5	.819				
Warga memiliki kepedulian terhadap BUMDEs	NFP6	.837				

Hasil analisis faktor konfirmatori memperlihatkan nilai *loading factor* dari indikator (OKI3, OKI8, OKI11 DAN OKI12) masing-masing indikator memiliki nilai atau dibawah 0.6, yang berarti bahwa indikator tidak valid dalam menjelaskan variabel/konstruk yang ada sehingga dihilangkan dari analisis. Dan juga variable Inovasi Eksploitasi untuk IE7 dihilang

dari analisis karena nilainya dibawah 0.6 yang berarti bahwa indikator tidak valid dalam menjelaskan variabel/konstruk yang ada sehingga dihilangkan dari analisis. Nilai *loading factor* dalam penelitian ini semuanya sudah diatas 0.6 untuk semua variabel penelitian. Uji reliabilitas untuk keseluruhan variabel nilai *Cronbach's Alpha* sudah melebihi dari 0,60. Ini berarti bahwa keseluruhan item pernyataan dalam kuesioner riset ini telah dianggap reliable atau layak. Perhitungan *konstruk reliability dan variance extract* yang terlihat pada tabel 4.15 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa konstruk orientasi kewirausahaan islami, strategi digital marketing, inovasi eksploitasi, kinerja keuangan dan kinerja non keuangan memenuhi kriteria yang disyaratkan, yakni nilai *konstruk reliability* lebih dari 0,7, dan nilai *average variance extract* lebih dari 0,5.

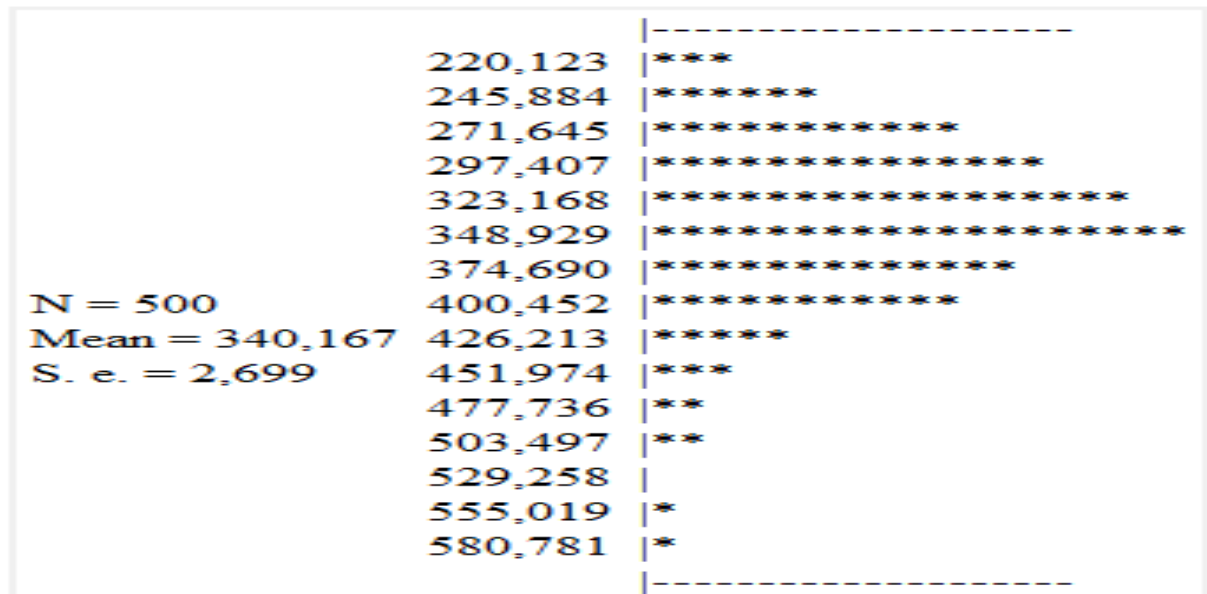
4.5. Uji Normalitas

Tabel 4. 16 Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
FP2	4,000	7,000	-,174	-1,001	,021	,061
FP4	3,000	7,000	-,550	-3,170	2,492	7,177
FP5	4,000	7,000	-,087	-,501	,028	,081
NFP6	5,000	7,000	-,258	-1,486	-1,001	-2,883
NFP5	5,000	7,000	-,268	-1,543	-,929	-2,676
NFP4	4,000	7,000	-,308	-1,775	-,679	-1,956
SPD1	4,000	7,000	,513	2,957	-,499	-1,438
SPD2	3,000	7,000	,021	,119	,435	1,254
SPD5	4,000	7,000	,667	3,844	-,197	-,567
IE10	4,000	7,000	-,894	-5,151	,782	2,252
IE4	4,000	7,000	-,888	-5,112	1,413	4,069
IE3	3,000	7,000	-,771	-4,438	2,783	8,012
IE1	4,000	7,000	-,648	-3,734	1,777	5,116
OKI1	3,000	7,000	-,809	-4,658	3,641	10,484
OKI3	4,000	7,000	-,213	-1,226	,272	,784
OKI4	4,000	7,000	-,435	-2,503	,233	,670
Multivariate					114,401	33,621

Dari hasil analisis, *output* dari *Assessment of normality* menunjukkan masih ada beberapa data yang melenceng dari rata-rata, maka perlu dilakukan bootstrap data. Dari hasil bootstrap data diperoleh gambar yang telah berdistribusi normal. Berikut gambar 2 distribusi normal data penelitian setelah dilakukan bootstrap data:

**Gambar 2. Normalitas Data dengan model Bootstrap
ML discrepancy (implied vs sample) (Default model)**



4.6. HASIL PENELITIAN

4.6.1. Evaluasi Kesuaian Model

Tabel 4.17 Indeks Pengujian Kelayakan Full Revisi Full Model

No	Kriteria Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Keterangan
1	Chi-square	Diharapkan kecil (χ^2 , 0,05, 156)	199.356	Tidak Fit
2	Probability	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Fit
3	TLI	$\geq 0,90$	0.955	Fit
4	CFI	$\geq 0,95$	0.964	Fit
5	GFI	$\geq 0,90$	0.890	Fit Marginal
6	AGFI	$\geq 0,90$	0.844	Fit Marginal
7	CMIN/DF	≤ 2	2.077	Fit Marginal
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,074	Fit

Sumber: Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil pengujian full model setelah dilakukan revisi model dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Nilai χ^2 chi-Square statistic, semakin kecil nilai χ^2 maka akan semakin baik model. Sedangkan nilai hasil perhitungan adalah 199.356 yang berarti model belum fit karena chi-Square statistic hitung > dari chi-Square statistic model. Pandangan Karena nilai chi-Square sangat konservatif dan tergantung pada besarnya jumlah sampel, maka

dapat menimbulkan kesalahan type II (menolak model yang benar) sehingga disarankan untuk melihat juga goodness of fit indices lainnya (Hooper et al. 2008). Dapat disimpulkan bahwa model persamaan structural yang dikembangkan kurang baik, namun karena jumlah sampel yang digunakan 200 atau lebih maka dalam penelitian ini nilai chi-square dapat diabaikan.

2) GFI

GFI merupakan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dibandingkan dengan data observasi yang sebenarnya. Nilai GFI berkisar antara 0-1, sehingga semakin tinggi nilai GFI menunjukkan spesifikasi model yang semakin baik. Nilai GFI yang disarankan adalah $> 0,9$. Dalam penelitian ini nilai GFI adalah sebesar 0.890, nilai ini dikategorikan medium.

3) TLI (Tuckle Lewis Index)

Nilai TLI merupakan salah satu fit index yang tidak terpengaruh ukuran sampel. Nilai TLI yang direkomendasikan untuk indikasi model fit adalah $> 0,90$. Dalam penelitian ini nilai TLI adalah sebesar 0.955, sehingga dapat disimpulkan bahwa model fit.

4) CFI (Comparative Fit Index)

CFI sebagai ukuran perbandingan pada model yang dihipotesiskan dengan null model. Nilai CFI yang direkomendasikan untuk indikasi model fit adalah $> 0,9$. Nilai CFI dalam penelitian adalah 0.890 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian fit.

5) AGFI (Adjusted Goodness of Fit)

AGFI merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan ratio degree of freedom untuk proposed model dengan degree of freedom untuk null model. Nilai untuk AGFI yang direkomendasikan sebagai indikasi fit adalah $\geq 0,90$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai AGFI adalah sebesar 0.844 sehingga dapat disimpulkan bahwa model disebut medium. Nilai AGFI juga sangat tergantung dari jumlah sampel, jika sampel yang digunakan kecil maka nilai AGFI akan cenderung *underestimasi*.

6) RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

Nilai RMSEA digunakan untuk mengukur penyimpangan nilai parameter suatu model dengan matriks kovarians populasinya. Nilai RMSEA yang $\leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut berdasarkan degree of freedom. Nilai RMSEA dari penelitian ini adalah sebesar 0,074, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini fit.

7) CMIN/DF

CMIN/DF merupakan ukuran yang diperoleh dari nilai chi-square dibagi dengan degree of freedom. Nilai CMIN/DF yang dapat diterima adalah ≤ 2 . Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai CMIN/DF adalah 2.077 sehingga dapat disimpulkan bahwa model adalah tidak fit. Namun karena nilai mendekati angka 2 maka model fit dalam penelitian ini masih dapat ditoleransi.

4.6.2. Analisis Model SEM

Gambar 3. Analisis Model

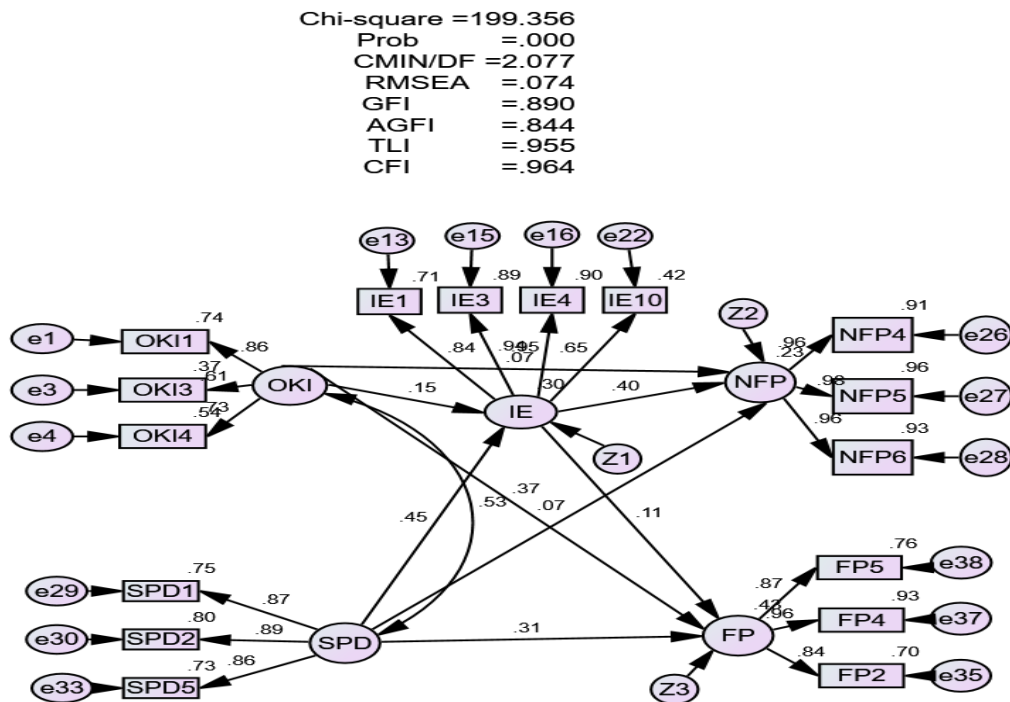


Table 4. 18. Hasil Uji Regresi Persamaan Struktural (Akhir)

Hypothesis	Variabel	Estimate	S.E	C.R	Probability	Description
H1	Orientasi kewirausahaan Islami → Inovasi eksploitasi	0.152	0.089	1.711	0.087*	Accepted
H2	Orientasi Kewirausahaan	0.374	0.088	4.250	***	Accepted

	Islami → Kinerja non keuangan					
H3	Orientasi kewirausahaan Islami → Kinerja keuangan	0.094	0.117	0.804	0.422	Not Accepted
H4	Strategi Pemasaran Digital → Inovasi eksploitasi	0.423	0.080	5.267	***	Accepted
H5	Strategi Pemasaran Digital → Kinerja non keuangan	0.295	0.081	3.662	***	Accepted
H6	Strategi Pemasaran Digital → Kinerja keuangan	0.090	0.113	0.798	0.425	Not Accepted
H7	Inovasi eksploitasi → Kinerja keuangan	0.109	0.073	1.485	0.137	Not Accepted
H8	Inovasi eksploitasi → Kinerja Non keuangan	0.519	0.107	4.840	***	Accepted

***<1%, **< 5%, *<10%

Table 4.18 menunjukkan hasil regresi path analisis dengan hasil sebagai berikut;

- H1: Pengaruh variabel orientasi kewirausahaan Islami terhadap inovasi eksploitasi dengan nilai koefisien sebesar 0.152 dengan tingkat signifikansi 0.087 sehingga nilai ini diatas nilai probabilitas 0.05 atau 5%, namun dengan menggunakan probabilitas 0.10 atau 10%, maka nilainya dibawah 10% yang berarti pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap inovasi eksploitasi adalah signifikan. Dengan demikian maka Hipotesis 1 (H1) terbukti/diterima
- H2; Pengaruh variabel orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja keuangan dengan nilai koefisien sebesar 0.374 dengan tingkat signifikansi *** sehingga nilai ini dibawah nilai probabilitas 0.01 atau 1%, yang berarti pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja keuangan adalah signifikan. Dengan demikian maka Hipotesis 2 (H2) terbukti/diterima
- H3: Pengaruh variabel orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja non keuangan dengan nilai koefisien sebesar 0.094 dengan tingkat signifikansi 0.422 sehingga nilai ini diatas nilai probabilitas 0.05 atau 5%, yang berarti orientasi kewirausahaan Islami tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan adalah tidak signifikan, sehingga Hipotesis 3 (H3) tidak terbukti/ditolak.

- H4: Pengaruh variabel strategi digital marketing terhadap inovasi eksploitasi dengan nilai koefisien sebesar 0.423 dengan tingkat signifikansi *** sehingga nilai ini dibawah nilai probabilitas 0.05 atau 5%, yang berarti terdapat pengaruh strategi digital marketing terhadap inovasi eksploitasi, sehingga hasilnya signifikan, Hipotesis 4 (H4) terbukti/diterima.
- H5: Pengaruh variabel strategi digital marketing terhadap kinerja keuangan dengan nilai koefisien sebesar 0.295 dengan tingkat signifikansi *** sehingga nilai ini dibawah nilai probabilitas 0.05 atau 5%, yang berarti terdapat pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja keuangan, sehingga hasilnya signifikan, Hipotesis 5 (H5) terbukti/diterima.
- H6: Pengaruh variabel strategi digital marketing terhadap kinerja non keuangan dengan nilai koefisien sebesar 0.090 dengan tingkat signifikansi 0.425 sehingga nilai ini diatas nilai probabilitas 0.05 atau 5%, yang berarti strategi digital marketing tidak berpengaruh terhadap kinerja non keuangan, sehingga hasilnya tidak signifikan, Hipotesis 6 (H6) tidak terbukti/ditolak.
- H7 Pengaruh variabel inovasi eksploitasi terhadap kinerja non keuangan dengan nilai koefisien sebesar 0.109 dengan tingkat signifikansi 0.137 sehingga nilai ini diatas nilai probabilitas 0.05 atau 5%, yang berarti inovasi eksploitasi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan, sehingga hasilnya tidak signifikan, Hipotesis 7 (H7) tidak terbukti/ditolak.
- H8: Pengaruh variabel Inovasi eksploitasi terhadap kinerja non keuangan dengan nilai koefisien sebesar 0.519 dengan tingkat signifikansi *** sehingga nilai ini dibawah nilai probabilitas 0.05 atau 5%, yang berarti terdapat pengaruh inovasi eksploitasi terhadap kinerja non keuangan, sehingga hasilnya signifikan, Hipotesis 8 (H8) terbukti/diterima.

4.6.3. Sobel Test

Table 4.19. Pengaruh mediasi financial risk tolerance

Hypo thesis	Mediating Variable	Sobel test statistic	One-tailed probability	Two-tailed probability	Result
H9	Orientasi kewirausahaan Islami → Inovasi eksploitasi → kinerja keuangan	1.12411196	0.13048277	0.26096553	Not Mediating
H10	Orientasi kewirausahaan Islami → Inovasi eksploitasi → Kinerja non keuangan	1.61092355	0.05359819	0.10719639	Not Mediating

H11	Strategi Digital Marketing → Inovasi eksploitasi → kinerja keuangan	1.00330522	0.15785681	0.31571362	Not Mediating
H12	Strategi Digital Marketing → Inovasi eksploitasi → Kinerja non keuangan	3.57433219	0.00017556	0.00035112	Mediating

Untuk menguji variabel mediasi ditunjukkan dalam table 4.19 sebagai berikut;

- H9: Untuk menganalisis peran mediasi inovasi eksploitasi pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja keuangan, karena hasil pengujian dengan sobel test menunjukkan nilai estimasi sebesar 1.12411 dengan nilai P-Value yang diuji pada two-tailed probability sebesar 0.261, nilai tersebut diatas nilai signifikansi 5% (0,05). Sehingga hasil menunjukkan bahwa variable inovasi eksploitasi tidak mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja keuangan.
- H10: Hasil menunjukkan mediasi inovasi eksploitasi pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja non keuangan, karena hasil pengujian dengan sobel test menunjukkan nilai estimasi sebesar 1.6109 dengan nilai P- Value yang diuji pada two-tailed probability sebesar 0.10719, nilai tersebut diatas nilai signifikansi 5% (0,05). Sehingga hasil menunjukkan bahwa variable inovasi eksploitasi tidak mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja non keuangan.
- H11: Untuk menganalisis peran mediasi inovasi eksploitasi pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja keuangan, karena hasil pengujian dengan sobel test menunjukkan nilai estimasi sebesar 1.00330 dengan nilai P- Value yang diuji pada two-tailed probability sebesar 0.00035112, nilai tersebut diatas nilai signifikansi 5% (0,05). Sehingga hasil menunjukkan bahwa variable inovasi eksploitasi tidak mampu memediasi pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja keuangan.
- H12: Untuk menganalisis peran mediasi inovasi eksploitasi pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja non keuangan, karena hasil pengujian dengan sobel test menunjukkan nilai estimasi sebesar 3.57433219 dengan nilai P- Value yang diuji pada two-tailed probability sebesar 0.3157, nilai tersebut diatas nilai signifikansi 1% (0,01). Sehingga hasil menunjukkan bahwa variable inovasi eksploitasi mampu memediasi pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja non keuangan.

4.7. PEMBAHASAN HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja non keuangan, namun memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kinerja keuangan BUMDes. Orientasi kewirausahaan adalah kemampuan perusahaan dalam membidik peluang bisnis baru. Orientasi kewirausahaan adalah kemampuan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) untuk mengelola bisnisnya dengan sikap kemandirian, keterbukaan terhadap lingkungan sekitar untuk mengembangkan usaha yang dirintis, mencapai keinginan untuk tumbuh dan berkembang, memiliki keyakinan kuat bahwa bisnis akan berhasil yang akan mempengaruhi perilaku sukses (R. R. Hasan et al., 2022).

Hasil penelitian sejalan dengan Ramadani et al., (2015) bahwa orientasi kewirausahaan Islami meliputi identifikasi peluang, keinovasian, mengambil resiko, pengelolaan sumber daya, pembiayaan, tanggung jawab etika dan social, pengambilan keputusan didasarkan al-Quran dan sunnah memiliki peluang besar dalam mendorong kesuksesan dalam bentuk reward finansial dan keberkahan dalam bentuk pahala melimpah. Keberhasilan diukur tidak hanya oleh pertumbuhan laba atau keuangan, tetapi juga seberapa baik tujuan keagamaan dapat dicapai, yang dapat memberikan pengusaha dengan imbalan di akhirat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan Islami berpengaruh terhadap inovasi eksploitasi. Kewirausahaan Islami dalam berbagai riset telah mendefinisikan sebagai wirausaha yang memiliki integrasi etis sebagai wirausahawan yang jujur, bertanggung jawab secara sosial, dan tidak hanya fokus dalam mencari keuntungan (Abdullah & Azam, 2020). Para wirausahawan Islam menempatkan agama sebagai dasar dalam membangun bisnis, memiliki visi yang berbeda serta visi yang lebih luas, memiliki potensi besar dalam eksploitasi cara-cara baru sehingga dapat mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan. Kewirausahaan Islami memiliki potensi 1,6 miliar penduduk dan mewakili hampir seperempat dari populasi dunia. Selain itu, negara-negara Islam memiliki populasi muda yang meningkat, yang menyebabkan keterwakilan tentang kewirausahaan Islam menjadi lebih besar.

Sejalan dengan temuan Kuran, (1994) menyatakan kewirausahaan Islami merupakan wahana untuk mencapai kesejahteraan yang selaras dengan kaidah dan keyakinan Islam. Sehingga konsekuensinya, wirausahawan Islam akan bertindak sesuai dengan prinsip dan nilai-nilai Islam, mempromosikan terciptanya kesejahteraan baik secara individu ataupun kolektif, dan menghormati prinsip-prinsip agama Islam. Orientasi kewirausahaan mempengaruhi pilihan inovasinya yakni inovasi terbuka atau inovasi tertutup. Menurut Harryson, (2008) inovasi terbuka lebih dekat dengan inovasi eksplorasi yang menekankan pada pertukaran

informasi sumber daya, sedangkan jaringan tertutup lebih dekat dengan inovasi eksploitasi yang berfokus pada pertukaran sosial, kepercayaan, dan shared norms.

Didukung dari riset yang dilakukan Rofiaty, (2019) orientasi perusahaan adalah kegiatan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan inovatif, manajemen resiko, efektivitas penggunaan sumber daya dan pengembangan nilai untuk mempertahankan pelanggan dan manfaat organisasi. Variabel ini mencakup indicator: otonomi, kemampuan mengambil keputusan terkait pencapaian kinerja; pengambilan risiko, keberanian untuk mengambil keuntungan dari ketidakpastian dalam pengambilan keputusan; dan proaktif dalam bentuk aktif, dinamis dan bersemangat dalam aktivitas kewirausahaan serta daya tahan terhadap rintangan dan tantangan mencapai prestasi.

Penelitian Costa & Pita, (2021) mendukung temuan tersebut, untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi kewirausahaan Islam dengan penekanan khusus pada peran dan jenis kelamin. Selain itu, bagaimana pendidikan, usia, etika, persepsi diri dan dukungan sosial mempengaruhi niat berwirausaha berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Kecenderungan orientasi kewirausahaan dipengaruhi oleh tiga faktor: karakteristik individu, perilaku individu dan persepsi individu terhadap lingkungan bisnis. Menurut pandangan Bilal et al., (2022) pemilik perusahaan UKM cenderung memanfaatkan orientasi kewirausahaan individu (IEO) mereka seperti pengambilan risiko, perilaku pro-aktif, inovasi, semangat dan ketekunan untuk mengenali peluang mendapatkan sumber daya keuangan. Selain itu, ini menguraikan peran mediasi pengakuan peluang sumber daya keuangan antara IEO dan akses UKM pada keuangan. IEO kecil dan pemilik bisnis skala menengah membantu mencapai sumber daya keuangan melalui kapasitas pengenalan peluang yang merupakan karakteristik tindakan. orientasi kewirausahaan individu pemilik UKM, dan kewaspadaan kewirausahaan (pra-tindakan kognitif), memperkuat kemampuan pebisnis untuk mengenali peluang dan ketersediaan sumber daya keuangan.

Bahwa faktor eksternal memicu hasil kewirausahaan, tetapi peran perilaku individu baik secara psikologi, kognisi dan tindakan tidak dapat diabaikan. Dalam spesifik bisnis pada usaha kecil dan mikro, hasil secara keseluruhan dari factor mikro seperti kepribadian, namun juga terdapat pengaruh dinamika makro seperti faktor eksternal dan infrastruktur (Frese et al., 2016; Ramoglou et al., 2020). Faktor pribadi pemilik UKM, seperti orientasi psikologis merupakan elemen penting dalam sumber daya keuangannya. Meskipun para peneliti telah menunjukkan bahwa pola pikir psikologis dari pengusaha yang bertanggung jawab atas keberhasilan dalam memperoleh sumber daya, investigasi empiris tentang bagaimana pemilik UKM dapat memperkuat kemampuan psikologis telah menerima banyak perhatian dalam

meningkatkan kinerja keuangan. Decker-lange et al., (2022) menyatakan bahwa kemampuan kognisi, perilaku, dan sikap kewirausahaan adalah penting dalam menjelaskan peran orientasi kewirausahaan, namun kadang belum dimanfaatkan secara optimal. Konseptualisasi yang berbeda dari IEO hidup berdampingan dengan tiga elemen inti yakni proaktif, pengambilan risiko dan kemampuan inovatif (Lumpkin & Dess, 1996). Dalam penelitian ini, dimensi IEO seperti yang disarankan oleh Santos & Liguor, (2019) adalah gairah dalam bekerja dan ketekunan. Di tingkat strategis akses keuangan secara proaktif, keberanian dalam pengambilan risiko, serta inovasi berkaitan dengan kemampuan untuk mengakses keuangan UKM (Khan et al., 2021), sedangkan semangat dan ketekunan umumnya dianggap sebagai predictor sumber daya (Frese et al., 2016; Ramoglou et al., 2020). Penelitian dari Khan et al., (2021) menguatkan temuan peran orientasi kewirausahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan selama Covid-19, disamping peran kompetensi kewirausahaan memediasi pengaruh tersebut. Namun umumnya variable keberanian mengambil resiko memiliki pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja bisnis.

Penelitian yang dilakukan Rehan et al., (2019) menganalisis pengaruh nilai-nilai Islam dalam praktik kewirausahaan Islam terhadap niat berwirausaha dalam komunitas Islam. Ajaran Islam mendorong para pemeluknya melakukan transfer dan transformasi pengetahuan, untuk menumbuhkan kreativitas dan keterampilan kewirausahaan dan meningkatkan minat dalam berwirausaha. Agama tidak mendorong atau menyurutkan para pengikut untuk menjadi seorang wirausaha secara langsung. Namun, agama memiliki pengaruh melalui nilai-nilai, keyakinan dan kepercayaan pengikut sehingga mempengaruhi niat berwirausaha secara tidak langsung melalui sikap individu.

Trend dalam perkembangan digital mempengaruhi pilihan inovasi. Untuk mengatasi perubahan tersebut perusahaan perlu membangun kemampuan dinamisnya untuk terus menyesuaikan dengan trend perubahan bisnis. Pengetahuan ataupun teknologi yang berbeda akan mempengaruhi pilihan model bisnisnya yakni apakah lebih tepat dengan model bisnis digital atau non-digital. Riset menunjukkan bahwa kemampuan perubahan mengadopsi perkembangan digital membantu perusahaan membangun model bisnis baru yang fokus pelanggan, sehingga mendorong keunggulan kompetitif (Soluk et al., 2021). Kemampuan dalam eksploitasi pengetahuan dalam bentuk mengenali pengetahuan yang relevan, internalisasi pengetahuan eksternal yang baru serta mengeksplorasi pengetahuan baru untuk inovasi.

Pandangan Franklin et al., (2013) bahwa kreativitas dan inovasi adalah dua istilah yang serikali digunakan pada perkembangan industry kreatif. Penelitian mengenai inovasi

eksploitasi merupakan pengembangan dari inovasi proses yang mengarah pada bagaimana inovasi dilakukan dengan melakukan eksploitasi dari dalam yang focus pada modal social, kepercayaan dan shared norms. Sejalan dengan riset yang dilakukan Hendar et al., (2018) bahwa inovasi dan daya tanggap pelanggan dapat meningkatkan kinerja pemasaran melalui keunggulan pasar pada bisnis berbasis agama. Produk yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai agama memiliki potensi mencapai keunggulan posisi produk. Misalnya produk halal yang dibuat sesuai dengan tuntunan Syariah Islam adalah produk yang sangat diinginkan oleh konsumen muslim. Kewajiban bagi muslimah untuk mengkonsumsi produk halal bisa menjadi faktor kunci keberadaan perusahaan dalam bisnis berbasis agama. Produk religi yang menganut norma-norma agama diciptakan dengan desain estetis dan berpotensi memiliki potensi religio-centric di segmen pasar yang ditargetkan. Kemampuan dalam membuat mode terbaru pada bisnis pakaian muslim dan kemampuannya melakukan inovasi dan tanggapan pelanggan, sangat memungkinkan pemilik bisnis pakaian muslim untuk meningkatkan kinerja pemasarannya. Inovasi adalah salah satu cara yang ditempuh oleh suatu perusahaan untuk mempertahankan keunggulan bersaing serta memajukan kinerja perusahaan (Hendar et al., 2018). Inovasi meningkatkan estetis dalam desain produk religi, lebih modis dalam tren produk religi dan lebih mematuhi norma agama sehingga meningkatkan keunggulan pasar pada bisnis berbasis agama.

Berfokus pada digital marketing yang memanfaatkan teknologi berbasis web memungkinkan komunitas usaha mikro untuk terlibat pada bisnis baru dan mengembangkan kreativitas (Franklin et al., 2013). Keterlibatan konsumen yang lebih besar dalam produksi menciptakan umpan balik kreativitas yang mengubah inovasi dari sisi penawaran yang berpusat pada produsen ke sisi permintaan, berpusat pada konsumen. Selain itu pilihan menggunakan internet sebagai media promosi didorong fenomena inovasi konsumen yang terletak pada kemudahan yang menghubungkan konsumen dan perusahaan. Dengan meningkatkan peluang untuk interaksi perusahaan dengan konsumen dan kerjasama konsumen, penggunaan media internet dalam promosi telah memantapkan kondisi ideal untuk keduanya yakni cocreation dan codestruction (Pera et al., 2021).

Hasil penelitian menunjukkan secara umum terdapat dukungan yang kuat nilai-nilai Islam dalam kewirausahaan dan menjadi dukungan yang kuat dalam meningkatkan perilaku inovasi (Games, 2020). Beberapa karakteristik penting dalam ajaran Islam siddiq (perilaku jujur) dan tabligh (komunikasi handal), amanah (dapat dipercaya), dan fathinah (memiliki kecerdasan/mampu) diharapkan melekat dalam kewirausahaan Islam dan menjadi penggerak untuk berinovasi dalam bisnis. Studi yang dilakukan Anggadwita et al., (2017) menegaskan

bahwa semua tindakan manusia, terutama yang berkaitan dengan aktivitas kewirausahaan, selalu dimulai dengan niat dan memiliki dampak pada karakter kewirausahaan dari lima atribut utama yakni fathonah, amanah, siddiq, tabligh, dan istiqomah, dan berkontribusi mempromosikan lebih lanjut keberhasilan pengusaha muslim (Anggadwita et al., 2017).

Hasil menunjukkan strategi digital berpengaruh signifikan terhadap inovasi eksploitasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Yuliana, (2021) bahwa inovasi bisnis digital meliputi penggunaan e-commerce, media sosial, dan multimedia untuk menawarkan produk dan jasa. Di samping itu ada teknologi baru yaitu EPI Cube. Teknologi baru ini memberikan pengalaman kombinasi antara virtual dan fisik untuk menampilkan suatu produk. Kreativitas sangat diperlukan untuk meningkatkan pemasaran. Kesimpulan dalam penelitian ini inovasi bisnis di bidang digital memerlukan sarana dan prasarana multimedia, e-commerce, dan media sosial. Kreativitas diperlukan untuk meningkatkan pemasukan. Kelebihan bisnis digital adalah bisa menjangkau pasaran yang luas.

Hasil menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja non keuangan namun tidak berpengaruh pada kinerja keuangan. Sejalan dengan penelitian Fauziah & Wahyuningtyas, (2020) menunjukkan bahwa inovasi digital dan kinerja perusahaan dikategorikan baik. Hasil pengujian statistik diperoleh terdapat pengaruh positif dan signifikan inovasi digital terhadap kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Indonesia Power UPJP Kamojang. Disarankan agar perusahaan perlu meningkatkan kualitas sistem ERP dengan cara melengkapi fitur, meningkatkan standar sistem, melakukan perawatan sistem, memperbaiki tampilan sistem ERP, meningkatkan proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil menunjukkan strategi pemasaran digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Alalawneh et al., (2022) mengungkapkan temuannya bahwa penggunaan media social berhubungan positif dengan kinerja restoran (keuangan, pemasaran, dan operasional). Selain itu, hasil menunjukkan dampak moderasi yang signifikan dari intensitas persaingan hanya pada hubungan antara penggunaan media sosial dan kinerja pemasaran restoran, Namun peran moderasi dari intensitas persaingan pengaruh penggunaan media social dan erhadap kinerja keuangan dan operasional, menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

Sejalan dengan penelitian Rofaida et al., (2019) dalam risetnya terhadap industri kreatif digital di Jawa Barat selama tahun 2017-2019 memberikan gambaran bahwa aspek inovasi menjadi salah satu faktor penghambat/bottleneck untuk tumbuh dan berkembangnya industri

kreatif digital di Jawa Barat. Pelaku usaha cukup terbuka dengan ide-ide baru untuk mengembangkan proses produksi dan kualitas produksi serta telah menjadikan aspek inovasi sebagai bagian dari strategi bisnis. Namun sebagian besar responden belum mengetahui jenis dan bagaimana strategi inovasi itu harus dilaksanakan. Keterlibatan seluruh sumberdaya manusia di dalam perusahaan dalam proses inovasi juga masih harus ditingkatkan. Beberapa strategi inovasi yang dapat dilakukan adalah inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran. Strategi inovasi dengan pendekatan sistem dapat dilakukan melalui pendekatan inkubator bisnis. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan implikasi dalam bentuk strategi bisnis perusahaan dan kebijakan yang dapat dikeluarkan pemerintah daerah untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya industri kreatif digital di Jawa Barat.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI PENELITIAN

A. KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Strategi terbaik pertama dalam penelitian ini adalah peran strategi pemasaran digital dan pengaruhnya dalam meningkatkan inovasi eksploitasi dan kinerja non keuangan.

2. Strategi terbaik kedua dalam penelitian ini adalah meningkatkan peran orientasi kewirausahaan Islami dengan focus pada bekerja adalah bagian dari ibadah, pengelola BUMDes yang memiliki keyakinan dan rasa optimis yang kuat bahwa BUMDes akan berhasil, serta pengelola BUMDes yang proaktif dan berusaha menjadi yang terdepan agar BUMDes dapat berkembang yang memiliki pengaruh terhadap inovasi eksploitasi dan kinerja non keuangan.
3. Orientasi kewirausahaan Islami yang memiliki pengaruh terbesar dalam meningkatkan inovasi eksploitasi adalah bekerja bagian dari ibadah yang diwujudkan dengan niat yang kuat untuk bekerja keras dan terus berusaha agar BUMDes dapat berkembang, memiliki keuntungan dan tumbuh.
4. Dimensi agresivitas bersaing/*competitive aggressiveness* memiliki nilai yang besar dalam membentuk orientasi kewirausahaan yang diwujudkan dalam bentuk intensitas upaya BUMDes untuk mengungguli pesaing dalam bisnis yang sama, ditandai dengan sikap pengelola yang agresif dan memiliki respon kuat terhadap tindakan pesaing, Sehingga BUMDes telah mengidentifikasi pesaing tertentu agar mencapai keunggulan kompetitif.
5. Sikap proaktif memiliki nilai yang besar dalam membentuk orientasi kewirausahaan Islami yang menggambarkan BUMDes sebagai badan usaha yang melakukan tindakan paling cepat dalam berinovasi dan yang pertama memperkenalkan produk atau jasa baru kepada masyarakat.
6. Strategi pemasaran digital memiliki pengaruh terbesar dalam meningkatkan inovasi eksploitasi adalah pilihan media social dalam promosi telah menggunakan Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter, pemasaran Desa wisata/ produk secara *digital* selain lebih murah, juga memiliki dampak pada jangkauan yang lebih luas, pentingnya untuk berbagi informasi tentang desa wisata/produk unggulan desa melalui media sosial selalu update di Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter.
7. Inovasi eksploitasi memiliki pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja non keuangan. Pengaruh terbesar dari inovasi eksploitasi adalah terus mencari kekuatan/potensi yang berbeda dengan BUMDes lainnya, mencari keunikan BUMDes, baik pada destinasi wisata/produk unggulan desa, menambahkan destinasi wisata/produk unggulan baru, serta melakukan studi banding dalam pengelolaan BUMDes.
8. Strategi digital marketing dan orientasi kewirausahaan Islami berpengaruh terhadap kinerja non keuangan. Kinerja non keuangan yang paling besar nilainya adalah meningkatnya keterlibatan warga dalam pembangunan desa, tumbuhnya kesadaran gotong royong dan saling berbagi antar warga, serta warga memiliki kepedulian terhadap BUMDes

9. Hasil menunjukkan mediasi inovasi eksploitasi pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja non keuangan adalah tidak terbukti. Sehingga hasil menunjukkan bahwa variable inovasi eksploitasi tidak mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja non keuangan.
10. Peran mediasi inovasi eksploitasi pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja keuangan adalah tidak terbukti. Sehingga hasil menunjukkan bahwa variable inovasi eksploitasi tidak mampu memediasi pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja keuangan.
11. Peran mediasi inovasi eksploitasi pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja non keuangan adalah terbukti. Sehingga hasil menunjukkan bahwa variable inovasi eksploitasi mampu memediasi pengaruh strategi digital marketing terhadap kinerja non keuangan.

B. KETERBATASAN

Keterbatasan penelitian ini adalah;

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi eksploitasi tidak mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja keuangan, sehingga hipotesis yang dibangun tidak mampu dibuktikan.
2. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa inovasi eksploitasi tidak mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja non keuangan, sehingga hipotesis yang dibangun tidak mampu dibuktikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi eksploitasi tidak mampu memediasi pengaruh strategi pemasaran digital terhadap kinerja keuangan, sehingga hipotesis yang dibangun tidak mampu dibuktikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi eksploitasi tidak signifikan terhadap kinerja keuangan, sehingga hipotesis yang dibangun tidak mampu dibuktikan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, sehingga hipotesis yang dibangun tidak mampu dibuktikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan Islami tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan, sehingga hipotesis yang dibangun tidak mampu dibuktikan.

C. IMPLIKASI PENELITIAN

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini secara teori membuktikan peran dari Action Regulation Theory (ART) bagaimana individu mencapai tujuannya melalui proses tindakan dan regulasi. Penelitian ini membuktikan bahwa teori regulasi tindakan menjadi jawaban dalam pengembangan kewirausahaan dan strategi digital marketing, melalui inovasi dalam meningkatkan kinerja keuangan dan non keuangan. Tindakan adalah perilaku yang berorientasi pada tujuan dan perlu diatur. Dalam riset ini dibuktikan bahwa orientasi kewirausahaan Islami diukur dari niat yang kuat dalam melakukan bisnis, disamping juga perilaku proaktif dalam bentuk yang terdepan dalam melakukan perubahan dan tindakan. Regulasi perilaku berorientasi tujuan juga dibuktikan dari konsep agresivitas bersaing agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Regulasi perilaku berorientasi tujuan dibuktikan dengan orientasi kewirausahaan menjadi anteseden penting bagi kinerja BUMDes melalui inovasi eksploitasi.

Penelitian ini juga membuktikan peran dari *Resource Based View (RBV) Theory* ditinjau dari konsep manajemen strategi bahwa keunggulan bersaing berhubungan dengan keuntungan dan kinerja bisnis. Sumber daya mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dan sumber daya unggul meningkatkan daya saing organisasi. Keunggulan bersaing didukung oleh sumber daya yang baik yang dalam riset ini adalah orientasi kewirausahaan Islami dalam bentuk niat bekerja keras, perilaku proaktif dan agresivitas bersaing meningkatkan inovasi dan kinerja keuangan dan non keuangan. Artinya orientasi kewirausahaan secara langsung juga mempengaruhi keberhasilan bisnis BUMDes.

2. Implikasi Praktis

- a) Hasil menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan Islami, strategi digital marketing dan inovasi eksploitasi tidak ada satupun yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, namun demikian ketiga variable tersebut memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja non keuangan. Kinerja non keuangan memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan kinerja keuangan. Artinya keberhasilan BUMDes bagi para pengelola lebih difokuskan pada kinerja sosialnya, dengan tujuan mendapatkan keuntungan bisnis/kinerja keuangan kedepannya. Implikasi praktis dari studi ini adalah bahwa pengelola BUMDes seharusnya meningkatkan kinerja non keuangan terlebih dahulu dalam bentuk terciptanya desa yang guyub, partisipasi warga dengan keberadaan BUMDes meningkat, sambil mengintervensi dampak yang mengarah pada kesuksesan BUMDes dari sisi keuangan. Sehingga manajer BUMDEs diharapkan focus pada

mengenai dampak sosial atau manfaat sosial dari bisnis BUMDes, untuk mendorong kesuksesan finansial yang lebih besar kedepannya.

- b) Orientasi kewirausahaan Islami menarik menjadi topik dalam studi kewirausahaan dan manajemen bisnis. Riset sebelumnya ditemukan pengaruh orientasi kewirausahaan Islami terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Sehingga keberhasilan bisnis ditentukan oleh orientasi manajernya. Dalam penelitian ini orientasi manajer yang memiliki pengaruh besar adalah niat yang kuat untuk berhasil, perilaku pro aktif dan agresivitas kompetitif. Islam memiliki perspektif yang lebih luas terhadap kesuksesan bisnis, dimana kesuksesan berhubungan dengan kata fahala, aplaha, faza fauzan dan cara bagaimana dapat sukses adalah halal, qonaah, taufiq, saadah dan jannah. Pedoman orientasi kewirausahaan Islam adalah al-Qur'an dan al-Hadits oleh Nabi Muhammad SAW, karena Islam mendorong umatnya untuk berani berbisnis. Penelitian ini menguatkan bagaimana perspektif Islam menjadi konstruk dimensi orientasi kewirausahaan, konsepnya tidak berbeda tetapi perspektif Islam dapat digunakan untuk menjelaskan orientasi kewirausahaan Islami dan terkait dengan wirausaha/keberhasilan bisnis. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bagaimana kewirausahaan merupakan bagian integral dari agama Islam, sehingga menjadi pengusaha/manajer muslim memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan kemakmuran/kesejahteraan dan melihat bisnis sebagai bagian dari ibadah.
 - c) Studi ini menegaskan bahwa kinerja BUMDes secara signifikan dipengaruhi oleh strategi digital marketing. Pilihan strategi dalam mempromosikan BUMDes dengan Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter, disamping strategi digital memiliki jangkauan yang luas dan biaya lebih murah, serta terus menginformasikan secara up to date produk/wisata unggulan. Implikasi praktis dalam penelitian adalah agar BUMDes mempertahankan pilihan promosi yang cepat, murah dan dengan jangkauan luas karena pilihan promosi yang tepat mempengaruhi jumlah kunjungan. Postingan tempat wisata/produk unggulan di Facebook, twitter, dan Instagram semakin membuat banyak orang penasaran dan menyebabkan para wisatawan mendatangi desa wisata/membeli produk unggulan desa sehingga berdampak pada desa wisata/produk unggulan semakin dikenal masyarakat/wisatawan.
3. **Tidak lanjut Pengembangan BUMDes**
- a). Perkembangan BUMDes tidak terlepas dari peran pemerintah dalam pembangunan desa, sehingga pemerintah terus meningkatkan alokasi dana desa yang berdampak signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat desa melalui beberapa program pemanfaatan dan pengoptimalan sumber pendanaan. Walaupun terdapat hambatan dalam pengembangan

ekonomi desa, tetapi masih dapat memanfaatkan peluang untuk memperkecil hambatan tersebut dengan mengoptimalkan sumber pendanaan tersebut dapat melalui kegiatan ekonomi desa yang produktif dengan cara pengembangan BUMDes. Implikasi praktis dari penelitian memperdalam analisis dilihat tingkat perilaku masyarakat desa, sehingga perlu adanya kajian terkait penggunaan/perencanaan APD Desa secara mendetail agar pembiayaan sesuai dengan dibutuhkan oleh masyarakat desa dan pendampingan terhadap desa-desa dalam mengelola dana desa sekaligus meningkatkan kinerja BUMdes

- b) Studi ini telah memberikan perspektif tentang bagaimana kesuksesan bagi masyarakat desa tidak hanya keuntungan dalam bentuk uang namun terciptanya desa yang semakin maksmur, tertata, adanya peningkatan sarana prasarana dan maju menjadi ukuran yang lebih diharapkan masyarakat. Sehingga BUMdes memerlukan bimbingan agar dapat berkembang. Diharapkan dengan dukungan pihak eksternal dan internal BUMDes dapat terus tumbuh.
- c) Manajer BUMDes diharapkan terus meningkatkan dan memastikan layanan terbaik dan mencari umpan balik kepuasan konsumen, dan terus belajar meningkatkan tata Kelola layanan dengan bersinergi dengan komunitas pariwisata, PEMDA, Investor dan berbagai pihak yang dapat membantu perbaikan berkelanjutan.
- d) BUMDes diharapkan terus meningkatkan promosi dengan media digital dengan strategi promosi yang lebih baik agar jangkauan pasar lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, & Azam. (2020). Halal entrepreneurship from maqasid-al-sharia'h perspective: Inseparable concept for halalpreneurs. *Food Research*, 4, 34–42. [https://doi.org/10.26656/fr.2017.4\(S1\).S07](https://doi.org/10.26656/fr.2017.4(S1).S07)
- Abu Bakar, L. J., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435. <https://doi.org/10.1108/14637151011049430>

- Aeni, N. (2020). Gambaran Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kabupaten Pati. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 18(2), 131–146.
- Agunggunanto, E. Y., Arianti, F., & Darwanto, E. W. K. (2016). Pengembangan desa mandiri melalui pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes). *JDEB*, 13(1), 67–81.
- Alalawneh, A. A., Al-omar, S. Y. Y., & Alkhatib, S. (2022). The Complexity of Interaction between Social Media Platforms and Organizational Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, Complexity*, 8(4), 1–22.
- Alhamidi, & Pakpahan, V. H. (2018). The Role of Village-owned Enterprises (BUMDes) in Optimizing Village Funds in South Lampung District. *Bappenas Working Papers*, 1(2), 171–184. <https://doi.org/10.47266/bwp.v1i2.18>
- Amruloh, D. A. G. (2016). Entrepreneur Orientation in Islamic Prespective. *2nd International Conference on Bussiness and Social Science*, 1–10.
- Anggadwita, G., Ramadani, V., Ratten, D. T. A. V., & Hashani, M. (2017). Entrepreneurial intentions from an Islamic perspective: a study of Muslim entrepreneurs in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(2), 165–179.
- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus*, 28(2), 155. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Anvari, R., Mansor, N. N. A., Rahman, S. A. B. P. A., Rahman, R. H. B. A., & Chermahini, S. H. (2014). Mediating effects of affective organizational commitment and psychological contract in the relationship between strategic compensation practices and knowledge sharing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 111–118.
- Apasrawirote, D., Yawised, K., & Muneesawang, P. (2022). Digital marketing capability: the mystery of business capabilities. *Marketing Intelligence and Planning*, 40(4), 477–496. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2021-0399>
- Arifin, B., Wicaksono, E., Helbra, R., Wisnu, I., Setiawan, H., Arie, S., Solikin, A., Suhendra, M., Saputra, H., Agus, G., Djunedi, P., & Budi, A. (2020). Village fund , village-owned enterprises , and employment : Evidence from Indonesia. *Journal of Rural Studies*, 79(September), 382–394. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.052>
- Bahri. (2018). Islamic Entrepreneurship: Implementation of The Concept of Entrepreneurship And Sharia Transaction with Vertical Dimension Methods (Hablumminallah) and

- Dimensions Horizontal (Hablumminannas). *Maro: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis*, 1(2), 67–86. <http://jurnal.unma.ac.id/index.php/Mr/index>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bilal, A. R., Fatima, T., Iqbal, S., & Imran, M. K. (2022). I can see the opportunity that you cannot! A nexus between individual entrepreneurial orientation, alertness, and access to finance. *European Business Review*, 34(4), 556–577. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2021-0186>
- Capitello, R., Agnoli, L., Begalli, D., & Codurri, S. (2014). Social media strategies and corporate brand visibility in the wine industry: Lessons from an Italian case study. *EuroMed Journal of Business*, 9(2), 129–148. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2013-0046>
- Carswell, P., & Rolland, D. (2007). Religion and entrepreneurship in New Zealand. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(2), 162–174. <https://doi.org/10.1108/17506200710752584>
- Costa, J., & Pita, M. (2021). Entrepreneurial initiative in Islamic economics – the role of gender. A multi-country analysis. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(6), 793–813. <https://doi.org/10.1108/JIABR-01-2020-0010>
- Darwita, I. K., & Redana, D. N. (2018). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat Dan Penanggulangan Pengangguran Di Desa Tejakula Kecamatan Tejakula Kabupaten Buleleng. *Locus Majalah Ilmiah FISIP*, 9(1), 51–60.
- Decker-lange, C., Lange, K., & Dhaliwal, S. (2022). Exploring Entrepreneurship Education Effectiveness at British Universities – An Application of the Method World Caf e. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 5(1), 113–136. <https://doi.org/10.1177/2515127420935391>
- Djodjobo, C. V., & Tawas, H. N. (2014). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning Di Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 2(3), 1214–1224.
- Elya Dasuki, R. (2021). Manajemen Strategi: Kajian Teori Resource Based View. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 447–454. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710>
- Fadhilah, D. A., & Pratiwi, T. (2021). Strategi Pemasaran Produk UMKM Melalui Penerapan Digital Marketing Studi Kasus Usaha Kremes Desa Cibunar Kecamatan Rancakalong. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, XII(1), 17–22.

- Fauziah, N. N., & Wahyuningtyas, R. (2020). Pengaruh implementasi inovasi digital terhadap kinerja perusahaan berdasarkan persepsi karyawan (studi kasus pada PT. Indonesia Power UPPJ Kamojang). *JMM Online*, 4(9), 1378–1392.
- Febriyantoro, M. T., & Arisandi, D. (2018). Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Pada Era Masyarakat Ekonomi Asean. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 1(2), 61–76. <https://doi.org/10.26533/jmd.v1i2.175>
- Felix. (2021). Orientasi Kewirausahaan dan Kemampuan Inovatif Terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 267–272. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101607%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.ijisu.2020.02.034%0Ahttps://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/cjag.12228%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104773%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.jinf.2020.04.011%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.jinf.2020.04.011>
- Feng, C., Jiang, L., Ma, R., & Bai, C. (2021). Servitization strategy, manufacturing organizations and firm performance: a theoretical framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(10), 1909–1928. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2020-0184>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen. Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (5th ed.). Undip Press.
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255–286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>
- Fietroh, M. N., Ekonomi, F., & Teknologi, U. (2021). Implementasi Strategi Digital Marketing Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Semeloto.id di Sumbawa). *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 14–21.
- Filya, A. R. (2018). Optimalisasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam meningkatkan Pades di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Publik*, 5(1), 19–39. <http://ejournal.ipdn.ac.id/JEKP/article/view/393>
- Franklin, M., Searle, N., Stoyanova, D., & Townley, B. (2013). Innovation in the application of digital tools for managing uncertainty: The case of UK independent film. *Creativity and Innovation Management*, 22(3), 320–333. <https://doi.org/10.1111/caim.12029>
- Freese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frese, M., Hass, L., & Friedrich, C. (2016). Personal initiative training for small business

- owners. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 27–36.
<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2016.01.001>
- Frese, M., Kring, W., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63.
- Games, D. (2020). Ethnicity, religiosity and SME innovation outcomes: Some insights from a Muslim ethnic group. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 430–444. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2020.109971>
- Garson, G. D. (2012). *Structural Equation Modeling* (B. Book (ed.)). Statistical Associates Publishing.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS 20. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Gill, A., Mand, H. S., Obradovich, J. D., & Mathur, N. (2018). The impact of financial support from non-resident family members on the financial performance of newer agribusiness firms in India. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 8(2), 303–319. <https://doi.org/10.1108/JADEE-04-2016-0022>
- Glavas, C., & Mathews, S. (2014). How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, 23(1), 228–245.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.04.001>
- Güven, H. (2020). Industry 4.0 and Marketing 4.0: In Perspective of Digitalization and E-Commerce. In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp. 25–46).
<https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201003>
- Hacker, W. (2010). Action Regulation Theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 105–130.
<https://doi.org/10.1080/13594320344000075>
- Hagen, D., Risselada, A., Spierings, B., Weltevreden, J. W. J., & Atzema, O. (2022). Digital marketing activities by Dutch place management partnerships: A resource-based view. *Cities*, 123(December 2020), 103548. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103548>
- Hamdan. (2019). Model Pengembangan Kreativitas dan Inovasi dalam Membentuk Entrepreneur di Era Ekonomi Digital. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 59–68. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2548>
- Harryson, S. J. (2008). Entrepreneurship through relationships - Navigating from creativity to commercialisation. *R and D Management*, 38(3), 290–310.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00516.x>

- Hasan, R. R., Samdin, Nusantara, A. W., & Hatani, L. (2022). Moderating Role of Islamic Work Ethics on The Effect of Innovation and Entrepreneurship Orientation on Entrepreneurial Behavior and Business Performance. *Quality - Access to Success*, 23(188), 270–276. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.36>
- Hasan, S. (2020). Meningkatkan Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penggerak Ekonomi Pedesaan Di Desa Langensari. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 21–30.
- Hayyuna, R., Pratiwi, R. N., & Mindarti, L. I. (2014). Strategi Manajemen Aset BUMDES Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa (Studi pada BUMDES di Desa Sekapuk Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 1–5. <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/330>
- Hendar, H., Nurhayati, T., & Sugiyarti, G. (2018). Religio-centric fashion advantage on marketing performance: The role of innovativeness and customer responsiveness. *Contaduria y Administracion*, 63(4), 1–20. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1378>
- Hoque, N., Mamun, A., & Mohammad Ahshanul Mamun, A. (2014). Dynamics and traits of entrepreneurship: an Islamic approach. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(2), 128–142. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-04-2013-0027>
- Hou, B., Hong, J., & Zhu, R. (2019). Exploration/exploitation innovation and firm performance: the mediation of entrepreneurial orientation and moderation of competitive intensity. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 489–506. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2017-0206>
- Iannaccone, L. R. (1998). Introduction to the economics of religion. *Journal of Economic Literature*, 36(3), 1465–1495.
- Kamaluddin. (2019). Kewirausahaan Dalam Pandangan Islam. *Jurnal An-Nahdhah*, 1(1), 302–310.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24–43. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0660>
- Kapoor, R., & Kapoor, K. (2021). The transition from traditional to digital marketing: a study of the evolution of e-marketing in the Indian hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(2), 199–213. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2020-0124>
- Khan, M. A., Zubair, S. S., Rathore, K., Ijaz, M., Khalil, S., & Khalil, M. (2021). Orientation

- Dimensions on Performance of Small Enterprises: Do Entrepreneurial Competencies Matter? Impact of Entrepreneurial Orientation Dimensions on Performance of Small Enterprises : Do Entrepreneurial Competencies Matter? *Cogent Business & Management*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1943241>
- Kijkasiwat, P., Shahid, A. U., Hassan, M. K., & Hunjra, A. I. (2022). Access to finance, social capital and the improvement of corporate performance: evidence from Southeast Asia. *Managerial Finance*, 48(7), 1047–1068. <https://doi.org/10.1108/MF-10-2021-0519>
- Komariah, N., Saepudin, E., & Yusup, P. M. (2018). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Kearifan Lokal. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 3(2), 158–174. <https://doi.org/10.26905/jpp.v3i2.2340>
- Kotler, P., & Armstrong, G. M. (2012). *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kuran, T. (1994). Religious Economics and the Economics of Religion. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 150(4), 769–775. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2012.00803.x>
- Kweon, D., & Youn, Y. (2021). Forest Policy and Economics Factors influencing sustainability of traditional village groves (Maeulsoop) in Korea. *Forest Policy and Economics*, 128, 102477. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2021.102477>
- Latan, H. (2013). *Model Persamaan Struktural Teori dan Implementasi AMOS 21*. Alfabeta Bandung.
- Listiani, T. (2013). Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, VIII(3), 312–321.
- Loong Lee, W., Chong, A. L., & Ramayah, T. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on the performance of the Malaysian manufacturing sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 30–45. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2018-0099>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). The Entrepreneurial Clarifying It Construct and Linking Orientation. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Made Febri Purnama Sari, D., & Gede Sri Dwiya, K. (2018). Strategi Digital Marketing, Word of Mouth (WOM), Service Quality Terhadap Keputusan Pemakaian Jasa Go-Jek. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 3(2), 188–198.
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(2), 216–237. <https://doi.org/10.1108/01443571211208632>
- Mkwizu, K. H. (2019). Digital marketing and tourism: opportunities for Africa. *International Hospitality Review*, 34(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/ihr-09-2019-0015>

- Morgan, M., Okon, E., Amadi, C., Emu, W., & Ogar, A. (2021). Dynamic capabilities of family business: A catalyst for survival and growth. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 137–150. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.12](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.12)
- Naughton, M., & Cornwall, J. (2010). Culture as the Basis of The Good Entrepreneur. *Journal of Religion and Business Ethics*, 1(1), 2.
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(7), 735–753. <https://doi.org/10.1108/01443570710756974>
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Pera, R., Menozzi, A., Abrate, G., & Baima, G. (2021). When cocreation turns into codestruction. *Journal of Business Research*, 128(January), 222–232. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.058>
- Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., Moneva, J. M., Valero-Gil, J., & Aranda-Usón, A. (2018). Classification and measurement of the firms' resources and capabilities applied to eco-innovation projects from a resource-based view perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 10(9). <https://doi.org/10.3390/su10093161>
- Prasetyani, D. (2020). *Kewirausahaan Islami* (Cetakan I.). CV. Djiwa Amarta Press.
- Putri, V. P., Priyatama, A. N., & Karyanta, N. A. (2015). Hubungan antara Efikasi Diri dan Optimisme dengan Keterikatan pada Karyawan PT . Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo. *Jurnal UNS*, 67–81.
- Qosjim, A. (2017). Analisis Kinerja BUMDes di Kabupaten Lumajang (Performance Analysis BUMDes in Jember District). *Journal Ekulilibrium*, II(1), 10–17.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Ramadani, V., Ratten, V., & Tahiri, S. (2015). The context of Islamic entrepreneurship and business: Concept, principles and perspectives. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(3), 244–261.
- Ramoglou, S., Gartner, W. B., & Tsang, E. W. K. (2020). Journal of Business Venturing Insights “ Who is an entrepreneur ? ” is (still) the wrong question. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(January), e00168. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00168>
- Rehan, F., Block, J., & Fisch, C. (2019). Entrepreneurship in Islamic communities: How do

- Islamic values and Islamic practices influence entrepreneurship intentions? *Journal of Enterprising Communities*, 13(5), 557–583. <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2019-0041>
- Rofaida, R., Aryanti, A. N., Perdana, Y., & Indonesia, U. P. (2019). Strategi Inovasi pada Industri Kreatif Digital: Upaya Memperoleh Keunggulan Bersaing pada Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 8(3), 402–414.
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 662–685. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0068>
- Santoro, G., & Usai, A. (2018). Knowledge exploration and ICT knowledge exploitation through human resource management: A study of Italian firms. *Management Research Review*, 41(6), 701–715. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0215>
- Santos-Vijande, M. L., González-Mieres, C., & López-Sánchez, J. Á. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(2), 86–102. <https://doi.org/10.1108/08858621311295236>
- Santos, S. C., & Liguor, E. W. (2019). Entrepreneurial self-efficacy and intentions Outcome expectations as mediator and subjective norms as moderator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(3), 400–415. <https://doi.org/10.1080/08276331.2014.892313>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6 edition). Wiley.
- Shafariah, H., & Mattajang, R. (Fakultas E. U. I. A. (2016). Orientasi Kewirausahaan Dengan Pertumbuhan Umkm : Peran Aspek Permodalan Dan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 61–70.
- Shinkafi, A. A., & Ali, N. A. (2018). Entrepreneurship development in Islamic economics. *New Developments in Islamic Economics: Examples from Southeast Asia*, 3–18. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-283-720181001>
- Shohib, M. (2020). Religiusitas dan Entrepreneurship. *Cognicia*, 8(2), 169–177. <https://doi.org/10.22219/cognicia.vol8.no2.169-177>
- Sinarwati, N. K., & Prayudi, M. A. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa Dan Kontribusinya Bagi Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(3), 505. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v10i3.37931>
- Sofyan. (2017). Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Inovasi dan Kinerja Pemasaran Usaha

- Mikro, Kecil Dan Menengah Pada Sentra Industri Tas Desa Kadugene. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 1(1), 65–80.
- Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family Influence and Digital Business Model Innovation: The Enabling Role of Dynamic Capabilities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(4), 867–905. <https://doi.org/10.1177/1042258721998946>
- Swastuti, E. (2018). Manajemen Inovasi Strategis dan Adopsi Digital Marketing Upaya Membangun Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis IKM Tenun Troso Kabupaten Jepara. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15(1), 127–144.
- Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature. *Management*, 18(2), 19–30. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0039>
- Wihasta, C. R., & Prakoso, H. B. . E. (2012). Perkembangan Desa Wisata Kembang Arum Dan Dampaknya Terhadap Kondisi Sosial Ekonomi Masyarakat Donokerto Kecamatan Turi. *Jurnal Bumi Indonesia*, 1(1), 1–9.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Yang, T. T., & Li, C. R. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*, 49(9), 1444–1470. <https://doi.org/10.1108/00251741111173934>
- Yuliana. (2021). Inovasi bisnis digital di tengah pandemi covid-19. *Jurnal Ahli Muda Indonesia*, 2(2), 166–175.
- Zacher, H., & Frese, M. (2018). Action regulation theory: Foundations, current knowledge and future directions. In *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology* (pp. 122–144).
- Zafar, Z., Wenyan, L., Bait Ali Sulaiman, M. A., Siddiqui, K. A., & Qalati, S. A. (2022). Social Entrepreneurship Orientation and Enterprise Fortune: An Intermediary Role of Social Performance. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.755080>

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

**INOVASI EXPLOITASI DESA WISATA DAN PERDAGANGAN:
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN ISLAMI DAN STRATEGI PEMASARAN
DIGITAL PADA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI JAWA
TENGAH DAN YOGYAKARTA**

Bapak/Ibu yang saya hormati,

Saya Fitri Wulandari dan Marita Kusuma Wardani adalah dosen UIN Raden Mas Said Surakarta. Saat ini sedang melakukan pengumpulan data penelitian. Hasil penelitian ini akan dipublikasikan pada jurnal nasional dan internasional. Melalui kuesiner ini, saya ingin mengetahui persepsi bapak/ ibu tentang BUMDES Wisata dan Perdagangan yang bapak/ibu saudara/saudari Kelola.

Saya mengharapkan Bapak/Ibu bersedia mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan obyektif, agar terjamin validitas data yang kami peroleh. Terimakasih sebelumnya atas partisipasi dan bantuan dari bapak/ibu.

KUESIONER

Isilah sesuai dengan pendapat bapak/ibu, dengan memberi tanda lingkaran/contreng pada kolom jawaban yang dianggap tepat.

Kuesioner Identitas Responden

- A. Nama
BUMDES:.....
- B. JENIS BUMDES
 - a) Desa Wisata
 - b) Bumdes Perdagangan
- C. Kabupaten:.....
....
- D. Pendapatan BUMDES pertahun
 - 1. < 100 juta
 - 2. 100 juta- 1Milyar
 - 3. 1 Milyar - 5 Milyar
 - 4. > 5 Milyar
- E. Badan Usaha Berdiri sejak
 - 1. < 1 tahun
 - 2. 1-5 tahun
 - 3. 6-10 tahun
 - 4. > 10 tahun

PERSONAL PENGELOLA

- F. Jabatan
bapak/ibu/saudara/saudari:.....

- G. Usia :

- 1. 25-30 tahun
- 2. 31-35 tahun
- 3. 36-40 tahun
- 4. 41-45 tahun
- 5. 46-50 tahun

6. > 50 tahun

H. Jenis Kelamin :

1. Laki-laki
2. wanita

I. Pengalaman bekerja Di BUMDES

1. 1-5 tahun
2. 6-10 tahun
3. 11-15 tahun
4. 16-20 tahun
5. 20-25 tahun
6. >25 tahun

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Mohon berilah angka 1 sampai dengan 7 pada nomor yang tersedia. Nilai 1 diartikan SEBAGAI “SANGAT TIDAK SETUJU (STS)” dan nilai 7 diartikan sebagai “SANGAT SETUJU (SS)”.

Variabel	Keterangan	Pilihlah angka 1-7						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientasi Kewirausahaan Islam	Bagi saya bekerja adalah bagian dari ibadah							
	Bekerja keras dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan sebagai wujud ketaqwaan saya terhadap Allah SWT							
	Sebagai pengelola BUMDes saya siap menanggung resiko kegagalan walaupun dari awal sudah direncanakan dengan matang							
	Sebagai pengelola BUMDes saya memiliki keyakinan dan rasa optimis yang kuat bahwa BUMDes akan berhasil							
	Sebagai pengelola BUMDes saya pro aktif dan berusaha menjadi yang							

	terdepan agar BUMDes dapat berkembang							
	Sebagai pengelola BUMDes saya memiliki semangat pantang menyerah							
	Sebagai pengelola BUMDes saya memiliki ketahanan fisik dan mental yang kuat, tidak mudah patah semangat menghadapi kritik							
	Sebagai pengelola BUMDes saya memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan							
	Sebagai pengelola BUMDes saya terus mengembangkan wawasan saya dalam berbisnis							
	Sebagai pengelola BUMDes saya terus mengidentifikasi peluang usaha baru untuk menghasilkan nilai tambah							
	Sebagai pengelola BUMDes saya berperilaku etis dan tidak merugikan orang lain dalam berbisnis							
	Sebagai pengelola BUMDes saya memiliki tanggung jawab sosial							
Digital Marketing	BUMDes yang saya kelola telah menggunakan promosi dengan Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter dan sebagainya							
	Bagi BUMDEs, pemasaran Desa wisata/ produk secara <i>digital</i> memiliki jangkauan yang luas dan biaya lebih murah							

	Pemasaran digital tentang desa wisata/produk unggulan desa dapat ditampilkan dalam bentuk gambar, audio, video atau teks sehingga apa yang ditawarkan kepada wisatawan dengan mudah							
	Pemasaran digital menjadi pilihan promosi saat ini karena cepat dan hemat							
	Berbagai informasi tentang desa wisata/produk unggulan desa, selalu saya update di Facebook, Whattups, Instagram, dan Twitter dan sebagainya							
Inovasi Exploitasi	saya terus mencari kekuatan yang dapat ditonjolkan dari BUMDes yang saya kelola yang berbeda dengan BUMDes lainnya							
	Sebagai pengelola BUMDes saya kreatif dan inovatif							
	Saya terus mencari keunikan desa saya baik pada destinasi wisata/produk unggulan desa yang bisa dijual							
	saya terus menambahkan destinasi wisata/produk unggulan baru							
	Saya melakukan perbaikan kualitas layanan dan menggerakkan semua komponen BUMDes termasuk para karyawan agar maksimal melayani wisatawan/pelanggan							

	saya terus menggali potensi desa saya untuk saya tawarkan kepada wisatawan							
	Wisata/produk unggulan desa saya menonjolkan <i>local wisdom</i> (keunikan desa) yang berbeda dengan BUMDes lainnya							
	Saya berharap perombakan BUMDes yang saya kelola akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi pertumbuhan BUMDes							
	Saya melakukan studi banding agar BUMDes saya dapat berkembang seperti BUMDes lainnya							
	Saya terus belajar dari pihak lain yang dapat membantu BUMDes saya bisa berkembang							
Kinerja Keuangan	BUMDes memiliki keuntungan meningkat setiap tahunnya							
	Produktivitas BUMDEs terus meningkat							
	BUMDes tumbuh/berkembang lebih baik dibandingkan lainnya							
	BUMDes memiliki memiliki tingkat kunjungan wisata / penjualan produk unggulan meningkat							
	BUMDes dapat mandiri secara keuangan							
Kinerja non keuangan	Desa berkembang dengan guyub							
	Kolaborasi antar BPD, Desa dan BUMDEs meningkat							

	Desa terus melakukan perbaikan sarana dan prasarana							
	Meningkatnya keterlibatan warga dalam pembangunan desa							
	Tumbuhnya kesadaran gotong royong dan saling berbagi antar warga							
	Warga memiliki kepedulian terhadap BUMDEs							
	Fasilitas umum yang dimiliki desa semakin baik							
Kemampuan menangkap peluang	BUMDes Terus mengidentifikasi peluang usaha baru							
	BUMDes terus berinovasi merencanakan strategi yang tepat							
	BUMDes terus berinovasi pada produk dan layanan							
	BUMDes melakukan review Desa Wisata/produk unggulan secara berkala untuk memastikan keinginan wisatawan/pelanggan							
	BUMDes terus melakukan perbaikan fasilitas.							
	BUMDes giat dalam promosi dan inovasi-inovasi baru							

LAMPIRAN 2. OUTPUT AMOS

Analysis Summary

Date and Time

Date: Thursday, September 29, 2022

Time: 10:11:09 PM

Title

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 199

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
25	81.524	.000	.000
2	76.473	.000	.000
78	56.889	.000	.000
1	54.915	.000	.000
62	42.980	.000	.000
5	40.330	.001	.000
90	39.174	.001	.000
12	39.064	.001	.000
13	39.064	.001	.000
14	39.064	.001	.000
21	38.306	.001	.000
75	37.571	.002	.000
33	36.658	.002	.000
51	34.698	.004	.000
6	33.216	.007	.000
65	32.987	.007	.000
22	32.923	.008	.000
63	32.734	.008	.000
53	32.597	.008	.000
23	32.231	.009	.000
31	32.208	.009	.000
42	29.985	.018	.000
4	29.712	.020	.000
57	29.253	.022	.000
28	28.880	.025	.000
37	28.624	.027	.000
145	28.133	.030	.000
128	27.857	.033	.000
11	27.750	.034	.000
77	27.506	.036	.000
119	27.064	.041	.000
20	26.738	.044	.000
117	26.184	.051	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
49	26.105	.053	.000
76	26.020	.054	.000
19	25.908	.055	.000
38	25.556	.061	.000
29	25.537	.061	.000
71	24.697	.075	.000
64	24.370	.082	.000
58	24.210	.085	.000
158	23.973	.090	.000
69	23.860	.093	.000
143	23.829	.093	.000
60	22.927	.116	.000
107	22.620	.124	.000
157	22.393	.131	.000
8	22.226	.136	.000
16	21.756	.151	.000
193	21.027	.177	.006
36	20.879	.183	.007
40	20.633	.193	.011
138	19.808	.229	.122
18	19.742	.232	.111
30	19.047	.266	.399
43	18.518	.294	.682
68	18.023	.323	.879
70	17.271	.368	.991
24	17.102	.379	.994
125	17.005	.385	.994
127	16.835	.396	.997
15	16.589	.413	.999
72	16.182	.440	1.000
48	16.130	.444	1.000
35	16.124	.444	1.000
79	16.040	.450	1.000
41	15.686	.475	1.000
116	15.191	.511	1.000
123	15.136	.515	1.000
112	14.973	.527	1.000
50	14.933	.530	1.000
159	14.923	.530	1.000
196	14.772	.541	1.000
61	14.748	.543	1.000
55	14.721	.545	1.000
121	14.697	.547	1.000
175	14.654	.550	1.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
47	14.600	.554	1.000
120	14.579	.556	1.000
88	14.393	.569	1.000
66	14.337	.574	1.000
52	14.277	.578	1.000
26	14.270	.579	1.000
27	14.270	.579	1.000
135	14.169	.586	1.000
92	14.074	.593	1.000
126	14.012	.598	1.000
182	14.005	.598	1.000
190	13.988	.600	1.000
46	13.982	.600	1.000
114	13.954	.602	1.000
80	13.594	.629	1.000
17	13.570	.631	1.000
160	13.567	.631	1.000
105	13.302	.651	1.000
3	13.281	.652	1.000
44	13.242	.655	1.000
101	13.075	.667	1.000
109	12.986	.674	1.000
151	12.518	.708	1.000

Sample Covariances (Group number 1)

	FP2	FP4	FP5	NFP6	NFP5	NFP4	SPD1	SPD2	SPD5	IE10	IE4	IE3	IE1	OKI1	OKI3	OKI4
FP2	.387															
FP4	.302	.362														
FP5	.273	.306	.368													
NFP6	.154	.122	.147	.503												
NFP5	.158	.133	.138	.466	.483											
NFP4	.185	.152	.165	.462	.459	.500										
SPD1	.121	.151	.169	.090	.096	.111	.387									
SPD2	.178	.207	.214	.131	.137	.164	.308	.418								
SPD5	.151	.176	.173	.102	.119	.127	.316	.321	.431							
IE10	.132	.126	.108	.168	.159	.174	.124	.157	.137	.308						
IE4	.158	.139	.142	.200	.196	.217	.123	.192	.196	.223	.431					
IE3	.136	.133	.132	.164	.160	.195	.141	.207	.201	.205	.362	.381				
IE1	.118	.112	.108	.155	.162	.179	.104	.171	.157	.187	.323	.302	.379			
OKI1	.134	.174	.151	.072	.087	.103	.143	.173	.156	.118	.108	.114	.078	.347		
OKI3	.084	.105	.111	.019	.019	.058	.114	.116	.085	.053	.042	.079	.044	.197	.389	
OKI4	.129	.150	.127	.085	.084	.113	.104	.135	.106	.110	.130	.129	.091	.209	.165	.328

Condition number = 137.726

Eigenvalues

2.851 1.000 .656 .479 .435 .201 .156 .124 .111 .094 .084 .071 .049 .039 .031 .021

Determinant of sample covariance matrix = .000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE <--- OKI	.150	.089	1.688	.091	par_1

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE	<---	SPD	.424	.080	5.279	***	par_3
NFP	<---	IE	.554	.098	5.629	***	par_2
KK	<---	IE	.110	.073	1.501	.133	par_4
KK	<---	SPD	.291	.081	3.606	***	par_5
KK	<---	OKI	.378	.088	4.278	***	par_17
NFP	<---	OKI	.140	.104	1.350	.177	par_18
OKI4	<---	OKI	.827	.086	9.577	***	par_6
OKI3	<---	OKI	.750	.092	8.113	***	par_7
OKI1	<---	OKI	1.000				
IE1	<---	IE	1.000				
IE3	<---	IE	1.122	.061	18.347	***	par_8
IE4	<---	IE	1.198	.065	18.460	***	par_9
IE10	<---	IE	.698	.068	10.308	***	par_10
SPD5	<---	SPD	1.000				
SPD2	<---	SPD	1.049	.055	19.058	***	par_11
NFP4	<---	NFP	1.000				
NFP5	<---	NFP	1.006	.028	36.487	***	par_12
NFP6	<---	NFP	1.012	.030	33.414	***	par_13
FP5	<---	KK	1.017	.065	15.671	***	par_14
FP4	<---	KK	1.115	.063	17.693	***	par_15
FP2	<---	KK	1.000				
SPD1	<---	SPD	1.000				

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	39	199.987	97	.000	2.062
Saturated model	136	.000	0		
Independence model	16	2964.355	120	.000	24.703

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.027	.890	.846	.635
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.166	.260	.162	.230

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.933	.917	.964	.955	.964
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.808	.754	.779
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.010	.520	.335	.745
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	14.971	14.365	13.488	15.280

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.073	.059	.088	.005
Independence model	.346	.335	.357	.000