

**MODEL PENINGKATAN *BUSINESS PERFORMANCE*
BADAN USAHA MILIK DESA
MELALUI *INNOVATION CAPABILITY* BERBASIS
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN *NETWORKING***

Thesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Enita Fatmawati
20402000050

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

SEMARANG

2022

HALAMAN PENGESAHAN

THESIS

**MODEL PENINGKATAN *BUSINESS PERFORMANCE*
BADAN USAHA MILIK DESA
MELALUI *INNOVATION CAPABILITY* BERBASIS
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN *NETWORKING***

Disusun Oleh:
Enita Fatmawati
MM 20402000050

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian thesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Maret 2022

Pembimbing,



Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D

LEMBAR PENGESAHAN

MODEL PENINGKATAN *BUSINESS PERFORMANCE* BADAN USAHA MILIK DESA MELALUI *INNOVATION CAPABILITY* BERBASIS *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *NETWORKING*

Disusun Oleh:
Enita Fatmawati
MM. 20402000050

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 25 Maret 2022

Susunan Dewan Penguji

Penguji I

Dr. Hj. Mutamimah, SE, M.Si

Penguji II

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si

Digitally signed by Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSI
DN: cn=Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSI, o=UNISSULA Semarang, ou=Fakultas Ekonomi, email=sitisumiati@unissula.ac.id, c=ID
Date: 2022.05.22 15:43:17 +07'00'

Pembimbing

Hj. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D

Digitally signed by Nurhidayati
Date: 2022.05.20 14:13:07 +07'00'

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Semarang, 20 Mei 2022

Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE., M.Si

Ketua Program Studi Magister Manajemen



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS THESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Enita Fatmawati

NIM : MM 20402000050

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

“Model Peningkatan Business Performance Badan Usaha Milik Desa melalui *Innovation Capability* berbasis *Transformational Leadership* dan *Networking*”

yang dimajukan untuk di uji pada : Maret 2022, adalah hasil karya saya sendiri.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik tesis yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas dibatalkan.

Semarang, April 2022

Yang memberi pernyataan,



Enita Fatmawati

Saksi 1, sebagai pembimbing tesis merangkap anggota tim penguji tesis:



Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2022.05.20
14:13:32 +07'00'

Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji:



Dr. Mutamimah, SE, M.Si

Saksi 3, sebagai anggota tim penguji:



Digitally signed by Dr. Hj. Siti
Sumiati, SE., MSi
DN: cn=Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi,
o=UNISSULA Semarang,
ou=Fakultas Ekonomi,
email=sitsumiati@unissula.ac.id,
c=ID
Date: 2022.05.22 15:43:17 +07'00'

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE,M.Si

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”, (QS. Al-Insyirah: 5-6)

“Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), bersegeralah (untuk urusan yang lain)”, (QS. Al-Insyirah: 7)

“Allah SWT tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”, (QS. Al-Baqarah: 286)

“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat”, (QS. Ibrahim: 7)

“Allah akan menjunjung (derajat) orang-orang beriman dan berilmi di antara kamu beberapa derajat. Dan Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu lakukan.” (Q.S Al-Mujadilah: 11)

PERSEMBAHAN

Dengan menyampaikan terimakasih dan rasa syukur kepada Allah SWT, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada:

Keluarga saya tercinta, dosen pembimbing dan dosen penguji, sahabat-sahabat, dan rekan-rekan MM angkatan 68 Unissula yang selalu saling memberikan motivasi dan berdedikasi tinggi untuk terus menuntut ilmu

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of transformational leadership, and networking through innovation capability on business performance studies at Village Owned Enterprises (BUM Desa) in Semarang Regency. innovation capability is a measure of achieving good business performance at BUM Desa in Semarang Regency.

Respondents in this study were BUM Desa managers in Semarang Regency. Data were collected through a questionnaire method that was filled out independently by 125 selected respondents where respondents had managed BUM Desa in their respective villages in 19 sub-districts in Semarang Regency. The analytical method used is Structural Equation Modeling (SEM) analysis which is run with the SMART-PLS 3.2.9 program.

The results of hypothesis testing with SMART-PLS 3.2.9 show that: Transformational leadership directly affects innovation capability, Networking has a direct effect on innovation capability, Transformational leadership has a direct effect on business performance, Networking has a direct effect on business performance, Innovation capability has a direct effect on business performance and Innovation capability is proven to be able to mediate transformational leadership and networking in improving the business performance of BUM Desa.

Keywords: Business performance, Innovation capability, Networking and Transformational leadership



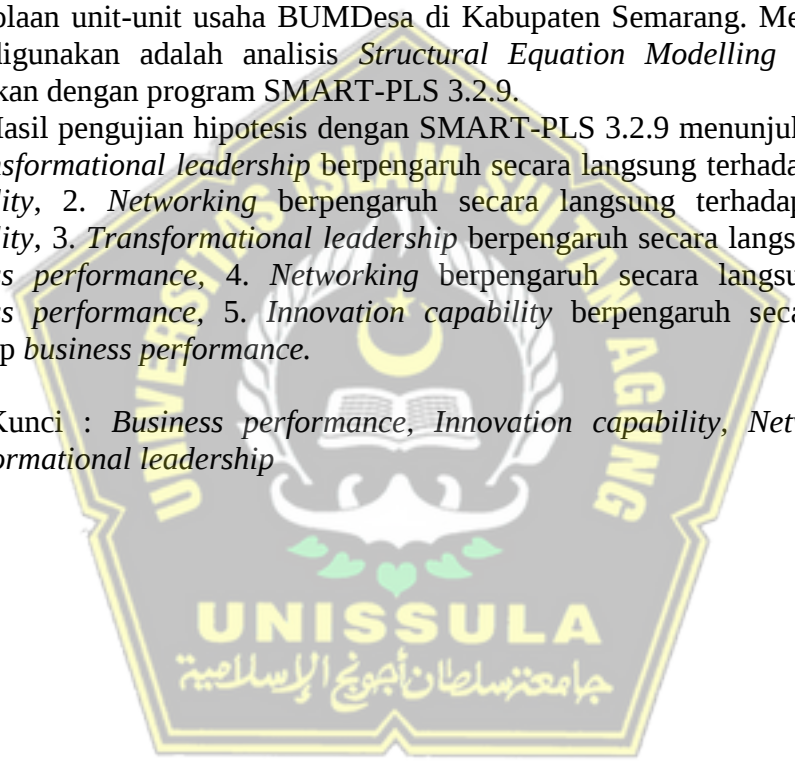
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership*, dan *networking* melalui *innovation capability* terhadap *business performance* studi pada Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Semarang. *innovation capability* merupakan hal yang menjadi ukuran dalam pencapaian kinerja bisnis yang baik pada BUM Desa di Kabupaten Semarang.

Responden dalam penelitian ini adalah pengelola BUMDesa di Kabupaten Semarang. Data dikumpulkan melalui metode kuisioner yang diisi secara mandiri oleh 125 responden yang dipilih dimana responden telah melakukan pengelolaan BUM Desa di desa masing-masing yang telah tumbuh dan berkembang dalam pengelolaan unit-unit usaha BUMDesa di Kabupaten Semarang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dijalankan dengan program SMART-PLS 3.2.9.

Hasil pengujian hipotesis dengan SMART-PLS 3.2.9 menunjukkan bahwa : 1. *Transformational leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *innovation capability*, 2. *Networking* berpengaruh secara langsung terhadap *innovation capability*, 3. *Transformational leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *business performance*, 4. *Networking* berpengaruh secara langsung terhadap *business performance*, 5. *Innovation capability* berpengaruh secara langsung terhadap *business performance*.

Kata Kunci : *Business performance*, *Innovation capability*, *Networking* dan *Transformational leadership*



KATA PENGANTAR

Assalaamu’alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan usulan penelitian Thesis yang berjudul ***Model Peningkatan Performance Badan Usaha Milik Desa Melalui Innovation Capability berbasis Transformational Leadership dan Networking***

Penulisan usulan penelitian Thesis ini digunakan untuk memenuhi syarat kelulusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Selesaiannya penulisan usulan penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ibu Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik.
2. Ibu Dr Mutamimah, SE, M.Si dan Dr.H.Siti Sumiati SE, M.Si yang telah memberikan masukan dan saran terbaiknya untuk perbaikan tesis saya selaku dosen penguji
3. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Unissula yang telah membagikan ilmunya yang insyaaAllah dapat bermanfaat terlebih sebagai pedoman untuk penyusunan tesis ini.
4. Suami, anak dan kedua orang tuaku yang senantiasa memberikan dukungan moral, spiritual dan material kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian thesis ini.

5. Seluruh staf Program Studi Magister Manajemen Unissula yang telah membantu dalam urusan administrasi dan akademis.
6. Seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner sehingga penelitian ini memiliki data yang relevan.
7. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 68 Fakultas Ekonomi UNISSULA
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan usulan penelitian thesis ini.

Penulis menyadari atas kurang sempurnanya usulan penelitian thesis ini, maka penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik dan saran yang membangun.

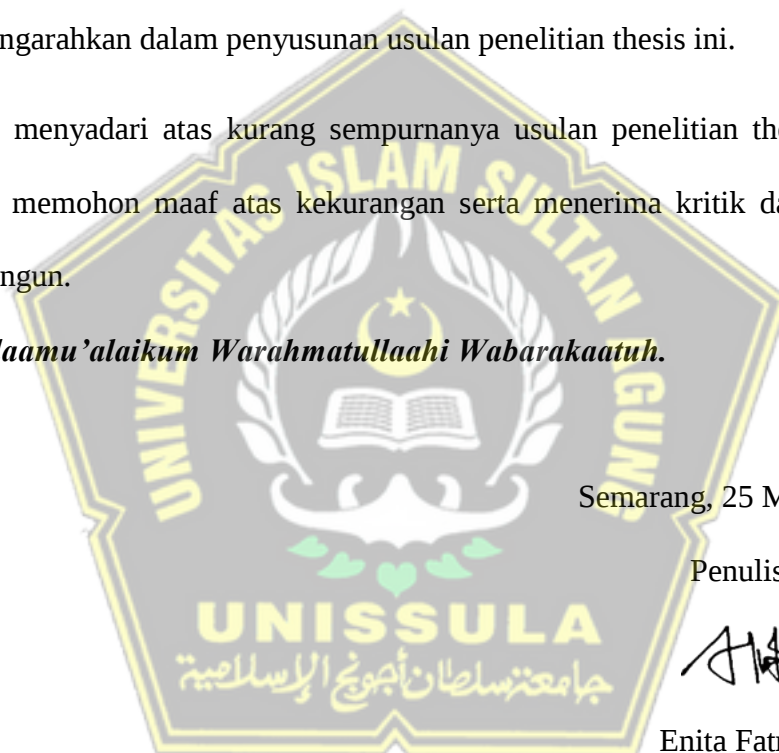
Wassalaamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Semarang, 25 Maret 2022

Penulis,



Enita Fatmawati



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS THESIS.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.	
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II.	
KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Kinerja Bisnis (<i>Business Performance</i>).....	10
2.1.2. Kepemimpinan Transformational (<i>Transformational Leadership</i>)....	12
2.1.3. Jaringan (<i>Networking</i>).....	13
2.1.4. Kemampuan Inovasi (<i>Innovation Capability</i>).....	14
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	15
2.2.1. Hubungan <i>Transformational Leadership</i> dengan <i>Innovation Capability</i>	15
2.2.2. Hubungan <i>Networking</i> dengan <i>Innovation Capability</i>	15
2.2.3. Hubungan <i>Transformational leadership</i> dengan <i>Business Performance</i> ..	16
2.2.4. Hubungan <i>Networking</i> dengan <i>Business Performance</i>	17
2.2.5. Hubungan <i>Innovation Capability</i> dengan <i>Business Performance</i>	17
2.3. Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III.	
METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian.....	19
3.2. Populasi dan Sampel.....	19
3.2.1. Populasi.....	19
3.2.2. Sampel.....	19

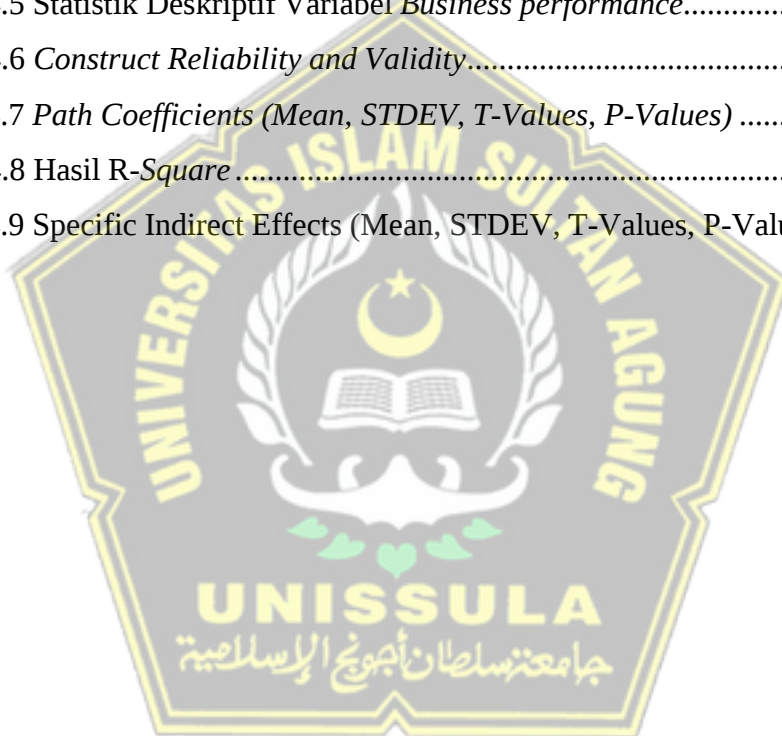
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	20
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	21
3.5. Variabel dan Indikator.....	21
3.6. Teknik Analisa.....	23
3.6.1. Analisa Deskriptif Variabel.....	23
3.6.2. Partial Least Square (PLS).....	24
3.6.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	25
3.6.2.2. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	28
BAB IV.	
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	31
4.1. Gambaran Umum Responden.....	31
4.2. Statistik Deskriptif.....	34
4.2.1. Deskripsi Variabel <i>Transformational Leadership</i>	34
4.2.2. Deskripsi Variabel Jaringan (<i>Networking</i>).....	35
4.2.3. Deskripsi Variabel Kemampuan Inovasi (<i>Innovation Capability</i>).....	36
4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Bisnis (<i>Business Performance</i>).....	37
4.3. Hasil Analisis PLS (<i>Partial Least Square</i>).....	38
4.3.1. Hasil <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	38
4.3.2. Hasil <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	40
4.4. Hasil Pengujian Hipotesis.....	45
4.4.1. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Innovation Capability</i>	45
4.4.2. <i>Networking</i> terhadap <i>Innovation Capability</i>	45
4.4.3. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i>	46
4.4.4. <i>Networking</i> terhadap <i>Business Performance</i>	46
4.4.5. <i>Innovation Capability</i> terhadap <i>Business performance</i>	47
4.5. Hasil Uji Intervening.....	47
4.6. Pembahasan.....	49
4.6.1. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Innovation Capability</i>	49
4.6.2. Pengaruh <i>Networking</i> terhadap <i>Innovation Capability</i>	51
4.6.3. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i>	52
4.6.4. Pengaruh <i>Networking</i> terhadap <i>Business Performance</i>	53
4.6.5. Pengaruh <i>Innovation Capability</i> terhadap <i>Business performance</i>	55
4.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	57
4.7.1. <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i> melalui <i>Innovation Capability</i>	57
4.7.2. <i>Networking</i> terhadap <i>Business Performance</i> melalui <i>Innovation</i> <i>Capability</i>	57
BAB V.	
PENUTUP.....	61

5.1. Simpulan Masalah Penelitian.....	61
5.2. Implikasi Managerial.....	61
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	64
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	64
DAFTAR PUSTAKA.....	65
Lampiran 1. Hasil PLS ALGORITHM dengan Smart PLS 3.2.9.....	71
Lampiran 2. Hasil BOOTSTRAPPING dengan Smart PLS 3.2.9.....	74
Lampiran 3. Kuesioner Hasil Penelitian.....	77



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data klasifikasi BUM Desa Kabupaten Semarang.....	2
Tabel 3.1 Variable dan Indikator Penelitian.....	22
Tabel 4.1 Profil Responden	31
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel <i>Transformational Leadership</i>	34
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel <i>Networking</i>	35
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel <i>Innovation capability</i>	36
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel <i>Business performance</i>	37
Tabel 4.6 <i>Construct Reliability and Validity</i>	39
Tabel 4.7 <i>Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)</i>	41
Tabel 4.8 Hasil R-Square	43
Tabel 4.9 Specific Indirect Effects (Mean, STDEV, T-Values, P-Values) .	47



DAFTAR GAMBAR

2.1	Model Empirik.....	18
4.1.	Gambar <i>Inner model</i>	42



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil PLS ALGORITHM dengan Smart PLS 3.2.9.....	71
Lampiran 2. Hasil BOOTSTRAPPING dengan Smart PLS 3.2.9.	74
Lampiran 3. Kuesioner penelitian.....	77



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) mengalami peningkatan sejak UU Desa tahun 2014. Berdasarkan data di Jawa Tengah telah terbentuk BUM Desa sebanyak 6638 BUM Desa dari 7809 desa, 85% di Jawa Tengah telah terbentuk BUM Desa dengan klasifikasi 2978 BUM Desa dalam kategori dasar, 3228 BUM Desa dalam kategori tumbuh, 355 BUM Desa dalam kategori berkembang, dan 77 BUM Desa dalam kategori maju (Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Jawa Tengah, Tahun 2021). Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dilakukan oleh pemerintah desa berdasarkan musyawarah desa dan ditetapkan dalam peraturan desa. Tujuan pembentukan BUM Desa adalah untuk mengerjakan ekonomi masyarakat desa, dan memperkuat kelembagaan ekonomi desa. Setiap desa dapat membentuk satu BUM Desa yang struktur organisasinya terdiri dari Musyawarah Desa, Penasehat, pelaksana operasional, dan pengawas sesuai dengan PP 11 tahun 2021 tentang BUM Desa dan BUM Desa bersama. Data pertumbuhan BUM Desa dan pengklasifikasian BUM Desa pada tabel berikut :

Tabel 1.1

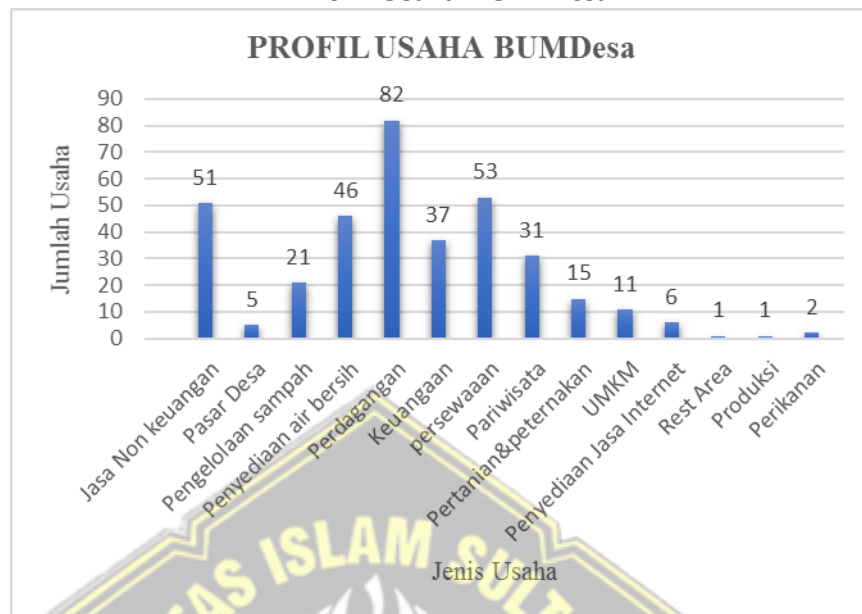
Data Klasifikasi BUM Desa di Kabupaten Semarang sebagai berikut :

	2019	2020	2021
Dasar	54	52	43
Tumbuh	39	74	110
Berkembang	5	4	20
Maju	1	0	1
	99	130	174

Sumber data Dispermasdukcapi Jawa Tengah, 2021

Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah, mempunyai wilayah 19 kecamatan dan 208 desa. Masing-masing mempunyai karakteristik wilayah yang berbeda-beda baik dataran tinggi maupun dataran rendah. Berdasarkan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Perdesaan dan Kependudukan Kabupaten Semarang sudah memiliki 174 desa yang membuat BUM Desa dengan unit usaha yang beragam. Pertambahan jumlah BUM Desa di kabupaten Semarang juga mengalami peningkatan dengan jenis usaha BUM Desa bervariasi dari usaha perdagangan, persewaan, pasar desa, pasar kuliner, wisata, pelayanan air bersih, pengelolaan sampah, pembayaran PPOB, jasa keuangan, Pasar desa, dan lain- lain.

Grafik 2
Profil Usaha BUM Desa



Sumber data Dispermasdukcakil Jawa Tengah,2021

Pembentukan BUM Desa di Kabupaten Semarang telah diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 17 Tahun 20016, tentang Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Bersama. Kabupaten Semarang terdapat 174 BUM Desa, namun begitu dari jumlah tersebut, banyak BUM Desa yang masuk dalam kategori dasar dan tumbuh, dan di anggap masih banyak berupa papan nama saja. Rendahnya kinerja BUM Desa ini di pengaruhi oleh banyak hal, antara lain kurang bisa memanfaatkan potensi yang ada di desa, sulit mencari SDM yang pas, kepemimpinan yang belum berjalan dengan baik, kurang kapasitas dalam melakukan inovasi baik berupa inovasi produk maupun inovasi pemasaran,dan kurang mampu melakukan kerjasama.

Potensi dan masalah yang dimiliki desa juga perlu ditinjau kemanfaatannya dan dikaji agar menghasilkan solusi ekonomis dan dijadikan sebagai obyek unit usaha dalam mengatasi permasalahan ekonomi pedesaan. Sehingga dalam pembentukan BUMDesa akan bervariasi dan berbeda di masing-masing desa. Keragaman dan ciri khas berdasarkan karakteristik wilayah lokal, sumber daya dan potensi yang ada, hal ini membutuhkan sebuah kemampuan dalam berinovasi untuk mengambil peluang dalam setiap potensi yang dimiliki desa. Terbitnya PP 11 tahun 2002 menjadikan BUM Desa memiliki badan hukum, maka terbuka peluang BUM Desa untuk bisa bekerjasama dengan banyak pihak, untuk itu diperlukan pemimpin yang mampu membaca peluang, memiliki informasi yang baik, mampu mengambil resiko, memiliki jaringan yang baik dan mampu mendorong SDM agar memiliki kemampuan berinovasi dalam meningkatkan pelayanan dan mengembangkan potensi yang dimiliki desa.

Kinerja bisnis (*Business performance*) merupakan pencapaian hasil yang sudah dilakukan oleh perusahaan atau badan usaha dari pengelolaan sumber daya yang ada. Sumber daya manusia adalah faktor yang penting dalam menjalankan kegiatan organisasi perusahaan karena manusia menjadi perencana, penentu tercapainya tujuan organisasi, dan kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi di dalam perusahaan. Sukses tidaknya karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Suranta, 2002). Kepemimpinan yang efektif akan mendorong karyawan termotivasi dalam memberikan kinerja terbaik mereka, untuk memenangkan persaingan pasar yang mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

Setiap bisnis memerlukan jaringan usaha karena tidak ada bisnis yang dapat berdiri sendiri, banyak manfaat yang dapat di peroleh dari sebuah jaringan seperti menambah wawasan, koneksi dan relasi, memperluas pengetahuan BUM Desa, Hal ini sejalan dengan Penelitian (Salamzadeh et al., 2016) yang menyatakan untuk mendapatkan kesuksesan bisnis diperlukan networking untuk mengakses informasi dan pengetahuan. Dengan demikian, perusahaan terus berusaha untuk mengembangkan kedekatan dengan pihak lain untuk meminimalkan ketidakpastian dengan saling bergabung dan meningkatkan tingkat sumber daya mereka termasuk sumber daya pengetahuan. Keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam target pencapaian yang sudah ditetapkan, dapat terlihat dari strategi pemasaran yang dipakai (Ferdinand, 2000). Inovasi baik dalam hal pemasaran maupun penciptaan produk memerlukan sebuah kemampuan inovasi (innovation capability) bagi SDM perusahaan. Kemampuan menggali potensi desa sehingga menjadi peluang usaha yang tepat bagi BUM Desa, memberikan keuntungan, menaikkan kinerja usaha sehingga dapat menghasilkan PAD bagi desa.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan kelompok secara terorganisir untuk mencapai tujuan dengan berkomunikasi dengan mereka. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh para pemimpin, penelitian sebelumnya menekankan pentingnya transformational leadership untuk meningkatkan kemampuan inovasi (Masa'deh et al., 2016). Kepemimpinan transformasional dapat digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang mempromosikan kepentingan kolektif karyawan dan membantu mereka mencapai tujuan kolektif (García-Morales et al., 2012). Kepemimpinan

transformational yang tepat memiliki potensi untuk mempromosikan perilaku kerja yang inovatif dengan memotivasi karyawan dan mengembangkan suasana kondusif untuk pengembangan keterampilan kreatif dan inovatif mereka yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kemampuan inovasi dan keunggulan kompetitif yang unggul bagi organisasi (Patiar & Wang, 2016). Penelitian lain oleh (García-Morales et al., 2012) menunjukkan bahwa transformational leadership secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi innovation capability perusahaan melalui peningkatan kemampuan belajar perusahaan. Penelitian lain oleh (Fanni Adhistya Italiani, 2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja bisnis antara lain innovation capability. Innovation capability merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan, baik berupa inovasi produk, proses maupun managerial (Rahab, 2010). Menurut Kasim dan Noh (2012), definisi dari innovation capability adalah kemampuan perusahaan untuk mentransformasikan pengetahuan dan ide kedalam produk dan proses baru. Dalam penelitian (Kafetzopoulos & Psomas, 2015) menemukan bahwa *innovation capability* berpengaruh secara langsung terhadap kualitas produk dan kinerja operasional. Meskipun tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur namun *innovation capability* berpengaruh tidak langsung melalui moderator kinerja operasional perusahaan. Dengan demikian, *innovation capability* merupakan peluang bagi perusahaan manufaktur untuk

meningkatkan kinerjanya. Kerjasama dengan pelaku eksternal yang berbeda seperti pemasok, pelanggan, pesaing, dan organisasi penelitian (misalnya universitas atau pemerintah) meningkatkan berbagi pengetahuan dan pasar. Akuisisi pengetahuan oleh perusahaan, menghasilkan perluasan basis pengetahuan perusahaan yang ada, yang pada gilirannya memajukan kemampuan inovasi perusahaan (Clauss & Kesting, 2017).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja bisnis yaitu *networking*, yang merupakan salah satu pendorong pengembangan usaha. BUM Desa tidak dapat mencapai tujuannya sendiri, mereka membutuhkan dukungan dari banyak pihak seperti karyawan BUM Desa, masyarakat, Pemdes, pihak ketiga dan Pemerintah. *networking* dalam dunia bisnis menunjuk kepada kemampuan pemilik untuk mendapatkan akses pada sumber daya yang tidak di bawah kendali mereka (Zhao & Aram, 1995). Selain itu, sebagian besar penelitian telah berfokus pada dampak positif jaringan terhadap kinerja perusahaan (Wang, Z & Wang, 2012). Proses pengambilan keputusan dan kolaborasi dengan pihak eksternal menghasilkan akses ke sumber daya baru dapat meminimalkan risiko keuangan yang berdampak langsung pada hasil keuangan perusahaan. Peneliti sebelumnya juga telah memberikan bukti statistik untuk hubungan positif antara jaringan dan kinerja keuangan perusahaan (Chen et al., 2013). Sebaliknya, jaringan yang lemah dengan pihak lain berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan (Kenny, 2009). Juga menurut penelitian (Watson, 2007) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *networking* dengan kinerja perusahaan dan, pada tingkat lebih rendah, pertumbuhan perusahaan, tetapi tidak ROE, sebaliknya Menurut

penelitian (Mulyana & Sutapa, 2016) *networking* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang lain menyatakan bahwa *innovation capability* pada perusahaan bisa didapatkan dari Kemampuan perusahaan dalam mengelola jaringannya dan merupakan sumber penting untuk mencapai kinerja bisnis yang berkelanjutan (Eisingerich, A.B. & Bell, 2008).

Menurut (Anonim, 2018) grand design Pengembangan BUM Desa Jawa Tengah, yang di keluarkan oleh Dispermasdukcapi Propinsi Jawa Tengah, Kenyataan di lapangan BUM Desa tidak berjalan sesuai dengan idealisme, bahwa ada beberapa persoalan yang di hadapi BUM Desa antara lain dalam hal kapasitas manajemen banyak BUM Desa beroperasi dengan dana dan keahlian seadanya, kepemimpinan kurang memadai, kurang inovasi, kurang bekerjasama dan bersinergi dengan pihak lain. Sebagian besar (48,1%) Desa memiliki sumberdaya alam yang berlimpah dan memiliki infrastruktur yang mendukung sehingga hal tersebut menjadi salah satu modal dalam mendorong pengembangan BUM Desa, dukungan dari masyarakat juga akan menjadi salah satu pendorong maju dan berkembangnya BUM Desa.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah "Bagaimana peran *innovation capability*, *transformational leadership*, dan *networking*, untuk meningkatkan kinerja Badan usaha Milik Desa". Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* dan *networking* terhadap *innovation capability*?

2. Bagaimanakah pengaruh *transformational leadership*, *networking* dan *innovation capability* mampu mendorong kinerja BUM Desa?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *networking* mampu meningkatkan *innovation capability*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *transformational leadership*, *networking* dan *innovation capability* dapat meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen SDM, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) melalui *transformational leadership* dan *networking* melalui *innovation capability*.
2. Manfaat Praktis Hasil studi ini bagi Badan Usaha Milik Desa dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja Badan Usaha Milik Desa.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Bisnis (*Business performance*)

Menurut (Kuncoro, 2006) dalam melakukan penilaian kinerja suatu bisnis: Konsekuensi keuangan dan ekonomi harus diperhitungkan dari keputusan manajemen yang dapat berpengaruh terhadap investasi, operasional dan pembiayaan. Dengan mengembangkan keahlian dalam memahami pasar, membangun jaringan distribusi yang kuat serta mengelola bisnis secara efektif dapat dilakukan oleh perusahaan kecil untuk kinerja bisnisnya. Pencapaian kinerja bisnis dapat didorong melalui tantangan strategi yang kompetitif (Halim, 2011). Seberapa besar perusahaan dapat menguasai pasar dan berorientasi pada tujuan maupun keuangannya dapat diarahkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Dalam penelitian sebelumnya, menurut (Sugiarto, 2008) yang dimaksud dari kinerja adalah pencapaian tujuan yang berhasil dari proses yang telah dilalui oleh seorang pemilik atau pengelola dalam kegiatan usaha bisnisnya. Penilaian kinerja bisnis suatu perusahaan, diperlukan pertimbangan keuangan dan non-keuangan. Dalam hal ini, berbagai studi mengadopsi berbagai ukuran kinerja, termasuk pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, profitabilitas, kinerja keseluruhan, dan kepuasan pemangku kepentingan (Yunis et al., 2013).

Pengukuran yang tepat terhadap kinerja BUM Desa tidak dapat dilihat dari pandangan umum secara keseluruhan karena belum adanya kebakuan dan acuan di masyarakat. Sehingga penelitian ini memungkinkan pengukuran kinerja secara teori beberapa pakar. Menurut (Venkatraman & Ramanujam, 1986) merumuskan tiga dimensi untuk evaluasi kinerja, yaitu kinerja keuangan, kinerja bisnis, dan kinerja organisasi.

Pengukuran yang bersifat subyektif menurut (Lee & Miller, 1996) bisa digunakan untuk meneliti sampel penelitian yang ada terdiri dari berbagai macam-bisnis dengan kriteria dan tujuan yang berbeda-beda. Selain itu, dapat melihat dari pertumbuhan organisasi atau perusahaan kecil dan menengah, karena idealnya mereka mempunyai pencapaian hasil yang dituangkan dalam laporan keuangan walaupun terkadang masih sulit dipahami dan terkadang tidak transparan. Berdasarkan definisi tersebut kinerja bisnis dapat disimpulkan bahwa Pencapaian usaha yang sudah dilakukan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan indikasi pertumbuhan omset, laba dan konsumen.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kinerja bisnis dapat dilihat dengan cara yang berbeda dan dapat diukur dengan dua cara, yaitu ukuran keuangan dan non-keuangan. Sebagai contoh (Martinez-Martinez et al., 2019) kinerja bisnis diukur berdasarkan tingkat pertumbuhan laba, tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat profitabilitas aset dan produktivitas.

Kemudian menurut (Hadjimanolis, 2000) Indikator yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah sebagai berikut : pertumbuhan penjualan, pertumbuhan

tenaga kerja, pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan konsumen. Pertumbuhan merupakan indikator yang tepat dan mudah dilihat dibandingkan dengan pengukuran dalam akuntansi. Perbedaan kinerja keuangan dan pertumbuhan merupakan aspek yang dapat bersinergi karena masing-masing memiliki informasi yang unik dan penting. Hal ini diperkuat oleh pendapat (Ferdinand, 2000) bahwa kinerja perusahaan yang terdiri dari fungsi manajerial seperti sumber daya manusia, finansial dan sosial masyarakat harus bersinergi dengan baik dalam perusahaan. Dengan mengintegrasikan indikator keuangan dan pertumbuhan, akan lebih memperkaya informasi secara deskriptif mengenai kinerja aktual perusahaan dibandingkan melihat satu pengukuran saja.

2.1.2 Kepemimpinan Transformational (*Transformational Leadership*)

Menurut (Rothwell et al., 2016) *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengubah pengikut untuk bangkit di atas kepentingan pribadi mereka dan menantang mereka untuk mencapai tujuan bersama. Tipe pemimpin ini secara intelektual memengaruhi, mengilhami, memotivasi, dan menghargai secara pribadi bawahan atau karyawan mereka (Berraies & Zine El Abidine, 2019). Lebih lanjut (Afsar & Umrani, 2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan mereka dengan prospek, memberi bawahan pemberdayaan, bantuan pribadi dan mendorong mereka untuk menumbuhkan kepercayaan, kesetiaan, dan rasa hormat. Penelitian sebelumnya (Northouse, 2013) menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para karyawannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa transformational leadership adalah merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong, memotivasi karyawan, menginspirasi menuju transformasi perubahan.

Menurut (Bass B.M, 1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator, yaitu :

1. *Idealized Influenced* (Karisma), rasa hormat dari karyawan
2. *Inspirational Motivation* (inspirasi), motivator
3. *Intelectual Stimulation* (Stimulasi intelektual), menstimulasi kecerdasan, meningkatkan kreatifitas, inovasi dan problem solving
4. *Individual Consideration* (pertimbangan individual)

2.1.3. Jaringan (*Networking*)

Networking dalam dunia bisnis menunjuk kepada kemampuan pemilik untuk mendapatkan akses pada sumber daya yang tidak di bawah kendali mereka (Zhao & Aram, 1995). Sejumlah penelitian telah menemukan *networking* memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (Lechner & Gudmundsson, 2016). Peneliti sebelumnya juga telah memberikan bukti statistik untuk hubungan positif antara kemampuan *networking* dan kinerja keuangan perusahaan (Thrikawala, 2011), Selain itu, sebagian besar penelitian yang ada telah berfokus pada dampak positif *networking* terhadap kinerja perusahaan (Mort &

Weerawardena, 2006). Proses pengambilan keputusan dan kolaborasi dengan pihak eksternal menghasilkan akses ke sumber daya baru dapat meminimalkan risiko keuangan yang berdampak langsung pada hasil keuangan perusahaan (Wang & Wang, 2012). Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *networking* Merupakan interaksi sosial yang menggabarkan hubungan organisasi dengan pihak stakeholder luar perusahaan.

Menurut Webster's *Dictionary* dalam (Straw dan Michelli, 2012), *networking* adalah membuat koneksi diantara orang-orang dan kelompok. Indikator *networking* menurut (Straw dan Michelli, 2012):

1. Menggunakan kesempatan untuk bertemu orang baru.
2. Menjalin koneksi dengan banyak pihak.
3. Merasa memiliki informasi lengkap dan valid.
4. Membagi informasi dan berkomunikasi dengan organisasi lain.

2.1.4. Kemampuan Inovasi (*Innovation capability*)

Menurut (Kasim& Noh, 2012), definisi dari *innovation capability* adalah kemampuan perusahaan untuk mentransfromasi pengetahuan dan gagasan ke dalam produk dan proses baru. Penelitian sebelumnya Menurut (Cohen dan Levinthal, 1990) *innovation capability* didefinisikan sebagai kemampuan untuk secara terus-menerus mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, dan sistem baru untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingannya. Menurut penelitian (Chung et al., 2016) faktor-faktor yang mendorong *innovation capability* perusahaan yaitu adanya akses mereka ke pengetahuan/ide baru, meminimalkan redundansi pengetahuan, pemecahan

masalah bersama sehingga mengurangi ketidakpastian. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *innovation capability* adalah Kemampuan organisasi mengidentifikasi peluang pasar, dan menciptakan nilai (*value*) yang memberikan nilai tambah organisasi.

Indikator *innovation capability* menurut (Teece, 2009) sebagai berikut:

1. Kemampuan merasakan peluang
2. Kemampuan Menangkap peluang
3. Kemampuan mengelola ancaman

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hubungan *Transformational Leadership* dengan *Innovation Capability*

Kepemimpinan yang tepat memiliki potensi untuk mempromosikan perilaku kerja yang inovatif dengan memotivasi karyawan dan mengembangkan suasana kondusif untuk pengembangan keterampilan kreatif dan inovatif mereka yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kemampuan inovasi dan keunggulan kompetitif yang unggul bagi organisasi (Patiar & Wang, 2016). Berdasarkan hal di atas dapat dibuat sebuah hipotesis sebagai berikut :

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovation capability*

2.2.2. Hubungan *Networking* dengan *Innovation capability*

Networking merupakan alat yang penting bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah untuk dapat mengembangkan inovasi karena sumber daya mereka yang terbatas (Najib et al., 2014), Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dapat melakukan

proses pembelajaran, mentransfer pengetahuan dan teknologi, dan juga meningkatkan kapasitas organisasi melalui jaringan untuk dapat mengembangkan kemampuan inovasinya. Penelitian yang lain menyatakan bahwa *innovation capability* pada perusahaan bisa didapatkan dari Kemampuan perusahaan dalam mengelola jaringannya dan merupakan sumber penting untuk mencapai kinerja bisnis yang berkelanjutan (Eisingerich & Bell, 2008), Berdasarkan hal di atas dapat di buat sebuah hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Networking* berpengaruh positif terhadap *Innovation capability*

2.2.3. Hubungan *Transformational leadership* dengan *Business performance*

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan kelompok secara terorganisir untuk mencapai tujuan dengan berkomunikasi dengan mereka. Kepemimpinan yang tepat memiliki potensi untuk mempromosikan perilaku kerja yang inovatif dengan memotivasi karyawan dan mengembangkan suasana kondusif untuk pengembangan keterampilan kreatif dan inovatif mereka yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kemampuan inovasi dan keunggulan kompetitif yang unggul bagi organisasi (Patiar & Wang, 2016) yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.. Berdasarkan hal di atas dapat di buat sebuah hipotesis sebagai berikut :

H3: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *Business performance*

2.2.4. Hubungan *Networking* dengan *Business Performance*

Pada saat membangun usah, seorang wirausaha tidak dapat hidup sendiri dalam menjalankan usahanya, namun harus membangun jejaring kolaborasi dengan pihak luar baik sebagai pemasok, pelanggan, maupun pedagang perantara. Menurut penelitian (Zeng et al., 2010) jaringan vertikal yang terdiri dari klien, pemasok, dan perusahaan (lain (pesaing) dan jaringan horisontal yang terdiri dari lembaga penelitian, perguruan tinggi, dan pemerintah termasuk dalam jejaring kolaborasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu jaringan usaha agar usaha yang dijalankan dapat meningkatkan kinerja yang berkelanjutan. sebagian besar penelitian telah berfokus pada dampak positif jaringan terhadap kinerja perusahaan (Wang & Wang, 2012). Jaringan usaha terbukti berperan penting. dalam pengembangan usaha. Berdasarkan hal di atas dapat di buat sebuah hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Networking* berpengaruh positif terhadap *business performance*

2.2.5. Hubungan *Innovation Capability* dengan *Business performance*

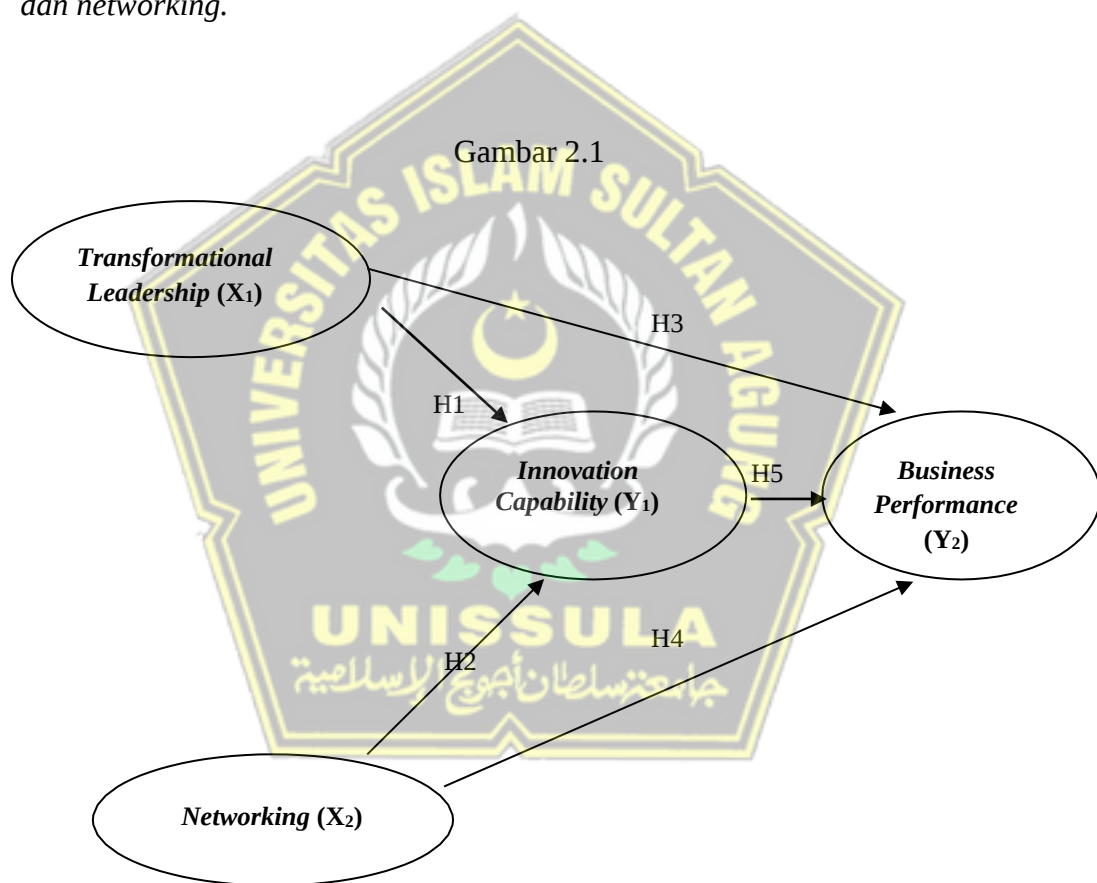
Hubungan antara inovasi dan dukungan bisnis didukung oleh teori berbasis sumber daya (RBV). Menurut penelitian (Saunila & Ukko, 2012) dengan adanya inovasi, profit perusahaan akan meningkat karena ada produk baru yang diproduksi oleh perusahaan. Penelitian lain oleh (Kafetzopoulos & Psomas, 2015) menemukan bahwa *innovation capability* berpengaruh secara langsung terhadap kualitas produk dan kinerja operasional.

Berdasarkan hal di atas dapat di buat sebuah hipotesis sebagai berikut :

H5: *Innovation capability* berpengaruh positif terhadap *business performance*

2.3. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian tampak pada gambar 2.1: Pada gambar tersebut dapat di jelaskan bahwa *business performance* perusahaan di pengaruhi oleh *transformational leadership*, *innovation capability* dan *networking*.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut (Sugiyono, 2017) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Pada penelitian ini mencakup variabel: *innovation capability*, *transformational leadership*, *networking* dan *business performance* BUM Desa.

3.2 Populasi dan sampel

3.2.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2017) populasi adalah wilayah yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah 174 Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Sampel merupakan wakil dari populasi dalam bentuk kecil dan sampel yang diambil tersebut harus betul-betul representatif (mewakili) populasi. Besarnya sampel (*sample size*) yang digunakan didalam penelitian ini, mengacu pada rumus Slovin (Husein, 2011) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Dalam penelitian ini N = 174 dan e = 5 %.

Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{174}{1 + (174 \times 0,052)}$$

$$n = 120$$

Berdasarkan penghitungan sampel dalam penelitian ini adalah pengelola pada Badan Usaha Milik Desa pada 19 kecamatan di Kabupaten Semarang berjumlah 120 pengelola BUM Desa.

3.3 Sumber dan Jenis data

Menurut (D. Sugiyono, 2004) bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner dan observasi. Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer studi adalah mencakup: *transformational leadership, innovation capability, networking dan business performance*.

Selanjutnya menurut (F. X. Sugiyono, 2017) sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder yang diperoleh adalah data yang diperoleh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa di Kabupaten Semarang, Data tersebut meliputi Jumlah BUM Desa dan pengelola dari Badan Usaha Milik Desa yang terbentuk pada 19 kecamatan di Kabupaten Semarang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2017) kuesioner/angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang ditujukan pada responden. Bentuk kuesioner adalah pertanyaan tertutup yang harus dijawab oleh responden yaitu pengelola BUM Desa, berkaitan dengan transformation leadership, innovation capability, networking dan business performance BUM Desa.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup transformational leadership, innovation capability, networking dan business performance usaha Badan Usaha Milik Desa Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Transformational Leadership Gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan menuju transformasi perubahan	X1.1 <i>Idealized Influenced</i> (Karisma) X1.2 <i>Inspirational motivation</i> (inspirasi) X1.3 <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi intelektual) X1.4 <i>Individual Consideration</i> (pertimbangan individual)	Bass B.M (1985)
2.	Networking Interaksi sosial yang menggambarkan hubungan koneksi antara pihak perusahaan dengan stakeholder luar perusahaan	X2.1. Menggunakan kesempatan untuk bertemu orang baru X2.2. Menjalin koneksi dengan banyak pihak X2.3. Merasa memiliki informasi lengkap dan valid X2.4. Membagi informasi dan berkomunikasi dengan organisasi lain	Straw dan Michelli (2012:12)
3.	Inovation Capability Kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang pasar, dan menciptakan nilai (<i>value</i>) yang memberikan nilai tambah organisasi	Y1.1. Kemampuan merasakan peluang Y1.2. Kemampuan Menangkap peluang Y1.3. Kemampuan mengelola ancaman	Teece (2009)
4.	Business Performance Pencapaian usaha yang sudah dilakukan oleh perusahaan dalam	Y2.1. Pertumbuhan Omset Y2.2. Pertumbuhan laba Y2.3. Pertumbuhan konsumen	Martinez Martinez Hadji manolis (2019)

periode tertentu dengan
indikasi pertumbuhan
omset, laba dan
konsumen.

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

3.6 Teknik Analisa

3.6.1. Analisa Deskriptif Variabel

Analisa deskriptif Statistik deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis dan menyajikan data kuantitatif dari sampel yang diperoleh. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran atau pendeskripsian sederhana terkait data. Statistik deskriptif umumnya terdiri dari nilai rata-rata, nilai tengah, nilai maksimum, nilai minimum, standar deviasi, dan total data/responden. Akan tetapi pada penelitian ini lebih difokuskan pada nilai rata-rata, nilai minimal dan nilai maksimal data dari jawaban-jawaban responden. Analisa deskriptif digunakan untuk menggambarkan frekuensi masing- masing item variable dengan skala pengukuran satu sampai lima untuk mengetahui kategori rata-rata skor menggunakan perhitungan menurut Sudjana (2005) sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor} = \frac{\text{Nilai skor tertinggi} - \text{Nilai skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

Jumlah kategori

$$= (5-1)/5 = 0,8$$

Sehingga nilai tertinggi adalah 5 dan untuk nilai skor jawaban responden terendah adalah 1, sedangkan jumlah kelas/ kategori yang digunakan dalam penyusunan kriteria tersebut disesuaikan dengan skala yang digunakan yaitu 3 kelas, sehingga interval yang diperoleh untuk tiap kelas adalah $(5-1) : 3 = 1,33$. Dengan demikian kriteria untuk mendiskripsikan nilai mean yang diperoleh setiap butir indikator maupun variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.6.1
Nilai Skor dan Kategori

Nilai	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,67	Cukup
3,68 – 5,00	Tinggi

Sumber : (Sudjana 2005)

3.6.2. *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) merupakan metode berbasis regresi yang pertama kali dikemukakan oleh Herman O.A Wold pada tahun 1960 untuk menciptakan dan membangun model serta metode bagi ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS mempunyai asumsi data pada penelitian yang

terdistribusi bebas, artinya data pada penelitian tidak perlu mengacu pada salah satu distribusi tertentu (seperti data terdistribusi normal).

(Ghozali, 2015) berpendapat bahwa pendistribusian data pada metode SEM-PLS dapat dilakukan dalam ukuran sampel kecil. Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, uji validitas, dan reabilitas kuesioner, confirmatory faktor analysis dan structural equation modeling. Penelitian yang mengungkap fenomena sosial tertentu perlu lebih mendalam dalam interpretasi dan analisa data agar dapat menjawab pertanyaan penelitian. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis component atau variance dengan memakai software SmartPLS 3.2.9 untuk pengujian hipotesis yang diajukan dan pengembangan model. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variable laten dan variable laten yang lainnya, serta hubungan suatu variable laten dengan indicator-indikatornya. PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu inner model dan outer model. Inner model (model structural) berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variable laten dengan indicator-indikatornya. Sedangkan outer model (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variable laten.

Tahapan Analisis *Partial Least Squares*

3.6.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau outer model berfungsi untuk menentukan bagaimana mengukur variable laten. Evaluasi model pengukuran dilakukan

dengan menguji internal consistency reliability (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability), convergent validity (loading factor dan AVE), dan discriminant validity (Fornell-Lacker Criterion dan cross loading). Nilai loading factor menunjukkan besarnya korelasi antar item pengukuran (indicator).

3.6.2.1.1. Convergent Validity

Convergent validity berfungsi untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variable laten. Dalam pengujian convergent validity dari setiap item reliability dapat dilihat dari loading factor. Pengujian validitas yang dimaksud ialah uji terhadap indikator dalam variable untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang terdapat dalam penelitian ini benar-benar dapat dimengerti dengan baik oleh responden agar responden tidak mengalami kesalahpahaman pada indikator yang digunakan.

Convergent Validity dilakukan dengan melihat hasil uji reliability (indicator validitas) secara rinci yang ditunjukkan dengan nilai pada outer loadings. Outer loadings merupakan nilai yang menunjukkan korelasi nilai suatu item pertanyaan dengan indikator dari suatu variable. Nilai outer loadings jika lebih besar dari 0,7 dinyatakan valid (Sarwono, 2015). Namun menurut (Hair et al, 1998) untuk outer loadings lebih besar dari 0,5 secara umum dianggap signifikan.

3.6.2.1.2. Discriminant Validity

Discriminant Validity berfungsi untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk yang lain. Menetapkan discriminant validity berarti suatu

konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili konstruk lain dalam model. Discriminant Validity dilakukan dengan melihat nilai pada *Fornell-Lacker Criterion* (Henseler & Sarstedt, 2015). Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan *square root of average extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lain dalam model, maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. Discriminant validity dari model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran > dari ukuran konstruk lain maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran blok lain.

3.6.2.1.3. Internal Consistency

Langkah selanjutnya yaitu melihat *internal consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* merupakan indeks untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Apabila suatu alat digunakan untuk mengukur sebanyak dua kali dengan menunjukkan hasil yang relatif konsisten maka alat tersebut dikatakan reliable. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam gejala yang sama. Variable laten dinyatakan reliable apabila nilai *composite reliability* > 0,7, maka variable laten tersebut dinyatakan reliable. Interpretasi *composite reliability* sama dengan *cronbach's alpha*. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 bermakna sangat memuaskan.

3.6.2.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model structural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variable laten. Inner model merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya & Sumertajaya, 2008), model struktural diuji dengan melihat nilai R-square untuk konstruk dependen, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

3.6.2.2.1. *Coefficient of Determination (R-square)*

Langkah pertama adalah mengevaluasi koefisien determinasi (R-square). Interpretasi nilai R-square sama dengan interpretasi R-square regresi linear, yaitu besarnya variability variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen. Hair et al., (2012) merekomendasikan kriteria nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat/sedang, dan lemah). Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh yang substantif.

Nilai Koefisien Jalur

Nilai koefisien jalur dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui besaran pengaruh secara parsial yang bernilai 0-1 baik positif ataupun negatif. Nilai koefisien jalur juga digunakan untuk menentukan persamaan struktural dari model yang di ujikan. PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya :

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e1 \quad \text{persamaan(1)}$$

$$Y2 = \beta_3 X1 + \beta_4 X2 + \beta_5 Y1 + e2 \quad \text{persamaan(2)}$$

Keterangan

$Y1$ = *Innovation capability*

$Y2$ = *Business performance*

$X1$ = *Transformational leadership*

$X2$ = *Networking*

β = Koefisien Regresi

e = Kesalahan Regresi

Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini perlu diukur dengan pengujian apakah hipotesis yang diajukan menunjukkan dampak yang signifikan atau tidak. Dalam penelitian ini seluruh path diagram dianalisis dengan melihat perbandingan skor path coefficients di tabel output SmartPLS terkait t-statistik dengan nilai t-tabel. Jika nilai t-statistik menunjukkan lebih besar dari *critical point significant* $p < 0.05$, maka hipotesis diterima. Sedangkan nilai t-statistik lebih kecil dari nilai kritisnya pada tingkat signifikan $p > 0.05$, maka hipotesis tersebut ditolak

Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas atau eksogen secara individu terhadap variabel terikat atau endogen. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis penelitian

$H_0 : p = 0$, artinya tidak ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat. $H_1 : p \neq 0$, artinya ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

- 2) Menentukan criteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikansi (α) adalah 0,05 dan t table dicari dengan derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel dan k = jumlah variabel bebas.
- 3) Kesimpulan pengujian jika $t \text{ hitung} > t \text{ table}$ maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat di tolak dan H_1 yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat di terima, atau juga bisa dilihat dari nilai signifikan, jika signifikan $t \text{ hitung} < \text{nilai } 0,05$, maka H_0 di tolak dan H_1 diterima Dalam melakukan analisis data yang diperoleh dari penelitian ini digunakan taraf nyata (α) 0,05. Langkah selanjutnya adalah menentukan df (degree of freedom, untuk independensi t test, $df = N-2$). Selanjutnya membandingkan antara $t \text{ hitung}$ dengan $t \text{ tabel}$, bila data yang di uji mempunyai nilai signifikan lebih besar dari taraf nyata 0,05 berarti data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis nol atau H_0 diterima. Dan sebaliknya, bila data yang telah diuji mempunyai nilai signifikan lebih kecil dari taraf nyata 0,05 berarti H_0 ditolak atau data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis alternatif (H_1) diterima.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan selama bulan November 2021 sampai dengan awal Desember 2021. Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan *google formulir* yang di sebarakan melalui whatsapp grup Paguyuban BUM Desa Kabupaten Semarang dan berupa kuesioner yang di sebarakan langsung kepada pengelola operasional BUM Desa. Hasil dari penyebaran kuesioner tersebut di peroleh data sebanyak 125 kuesioner (responden) yang kemudian di olah untuk penelitian ini. Pada tabel 4.1 disajikan data gambaran umum responden penelitian.

Tabel 4.1
Profil Responden

Keterangan	Kriteria	N	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	97	77,60 %
	Perempuan	28	22,40 %
	Jumlah	125	100,00 %
Usia	20 – 30	50	40,00 %
	31 – 40	38	30,40 %
	Lebih dari 40	37	29,60 %
	Jumlah	125	100,00 %

Pendidikan Terakhir	SMA	67	53,60 %
	D3/S1	58	46,40 %
	Jumlah	125	100,00 %
Masa kerja	1 – 2 tahun	92	73,60 %
	>2 tahun	33	26,40 %
	Jumlah	125	100,00 %
Total Responden (N)		125	100,00%

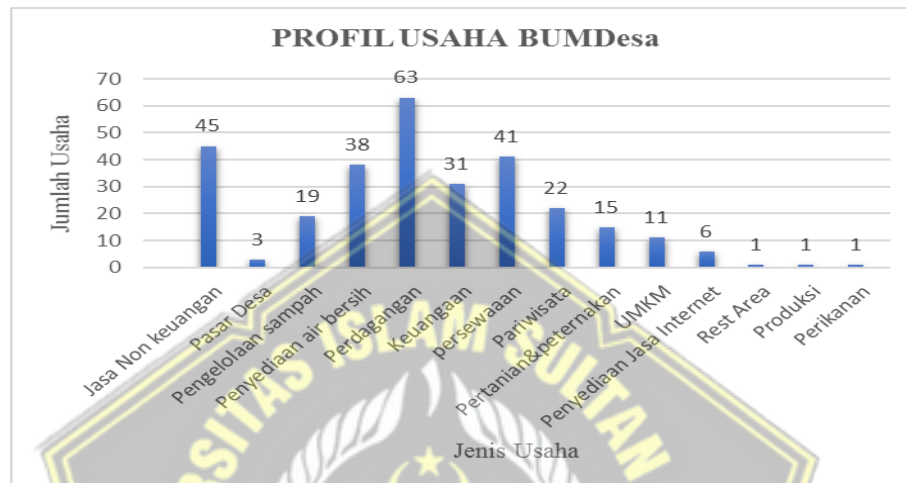
Sumber: Data Primer yang diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.1, dapat diketahui beberapa informasi umum tentang responden seperti: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden pada penelitian ini ialah laki laki, yakni sebanyak 78% dan perempuan sebesar 22% dari total 125 responden. Sedangkan berdasarkan rentang usia, mayoritas responden yang mendominasi ialah tenaga kerja usia muda. Hal tersebut menunjukkan bahwa tenaga kerja usia produktif yang cenderung *fresh graduate* atau biasa disebut dengan generasi milenial lebih banyak di rekrut oleh Badan Usaha Milik Desa.

Berdasarkan pendidikan terakhir responden, sebagian besar responden ialah tenaga kerja dengan pendidikan terakhir SMA 54%, sedangkan diploma 3 atau strata 1, yaitu sebesar 46% dari, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendidikan pengelola Badan Usaha Milik Desa yang ada di Kabupaten Semarang cukup tinggi, tingkat pendidikan yang baik ini, artinya pemilihan pengurus Badan Usaha Milik Desa memenuhi standar dari ketentuan yang berlaku. Adapun berdasarkan masa kerja pengelola BUM Desa, yang memiliki masa kerja 1 s.d 2

tahun sebanyak 73,60 %, sedangkan yang lebih dari 2 tahun sebanyak 26,4 %, hal ini dikarenakan banyak BUM Desa yang baru berdiri.

Grafik 4.1. Distribusi sampel berdasarkan Jenis Usaha BUM Desa



Sumber: Data Primer yang diolah (2021)

Berdasarkan Grafik 4.1 menunjukkan bahwa bidang usaha BUM Desa yang terbanyak di miliki oleh responden dalam penelitian ini adalah jenis usaha perdagangan berupa (produk hasil pertanian, pupuk, sembako, dan lain-lain), dan jasa non keuangan. Jenis Usaha yang paling sedikit adalah produksi, UMKM, jasa internet, pertanian dan peternakan, hal ini di karenakan BUM Desa belum banyak jaringan untuk memasarkan produk tersebut dan untuk usaha pertanian dan peternakan di karenakan pengurus BUM Desa belum memiliki banyak pengetahuan tentang unit usaha tersebut, namun begitu pengelolaan usaha yang melayani kebutuhan dasar dan sosial masyarakat telah banyak di jalani oleh Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Semarang seperti Penyediaan air bersih, pengelolaan sampah dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat (jasa non keuangan).

4.2 Statistik Deskriptif

4.2.1. Deskripsi Variabel *Transformational Leadership*

Pada penelitian ini, berhasil di peroleh data sebanyak 125 responden yang telah menjawab kuesioner secara lengkap sehingga dapat diolah lebih lanjut. Variabel *transformational leadership* pada penelitian ini di refleksikan dengan empat (4) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Indikator Variabel/Konstruk		Min	Max	Mean	Ket
X1.1	Pengaruh yang diidealisasikan	1.00	5.00	3.99	Tinggi
X1.2	Motivasi inspirasional	1.00	5.00	4.23	Tinggi
X1.3	Stimulasi intelektual	1.00	5.00	4.18	Tinggi
X1.4	Pertimbangan individual	1.00	5.00	4.14	Tinggi
Rata rata				4.14	

Sumber: Data Primer yang diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut, diketahui bahwa *transformational leadership* memiliki total rata-rata 4.14, artinya responden mempersepsikan bahwa pemimpin dalam mengelola di BUM Desa merasa dirinya menjalankan gaya *transformasional leadership* yang tinggi. Dalam penilaian per indikator, responden menyatakan bahwa sebagai pemimpin dirinya cukup besar perannya dalam memberikan motivasi inspirasional bagi bawahannya, terlihat dari skor yang sangat tinggi yaitu 4,23. Sementara itu, pengaruh idealisasi yang

menggambarkan sisi kharismatik pemimpin menghasilkan nilai paling rendah, yaitu 3,99. Artinya pemimpin merasakan dirinya belum cukup mampu mempengaruhi secara kharismatik kepada bawahan.

4.2.2. Deskripsi Variabel Jaringan (*Networking*)

Variabel *networking* pada penelitian ini di refleksikan dengan empat (4) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif Variabel *networking*

Indikator Variabel/Konstruk	Min	Max	Mean	ket
X2.1 Menggunakan kesempatan untuk bertemu orang baru	1.00	5.00	4.16	Tinggi
X2.2 Menjalin koneksi dengan banyak pihak	1.00	5.00	4.22	Tinggi
X2.3 Merasa memiliki informasi lengkap dan valid	1.00	5.00	3.40	Cukup
X2.4 Membagi informasi dan berkomunikasi dengan organisasi lain	1.00	5.00	4.07	Tinggi
Rata rata			3.94	

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut, diketahui bahwa total rata-rata 3.94 artinya responden menyatakan bahwa secara total *networking* pengelola di Badan Usaha Milik merasa memiliki *networking* yang cukup baik, Skor tertinggi adalah menjalin koneksi dengan banyak pihak yaitu sebesar 4.22, artinya pengelola menyatakan bahwa dirinya telah berusaha menjalin koneksi dengan banyak pihak di luar BUM Desa untuk kemajuan BUM Desa yang dikelolanya. Sedangkan skor terendah sebesar 3.40 dipersepsikan bahwa pengelola BUM Desa masih kurang memiliki informasi yang lengkap terkait BUM Desa.

4.2.3. Deskripsi Variabel Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*)

Variabel *innovation capability* pada penelitian ini di refleksikan dengan empat (3) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel *Innovation Capability*

Indikator Variabel/Konstruk	Min	Max	Mean	Ket
Y1.1 Kemampuan merasakan peluang	1.00	5.00	4.17	Tinggi
Y1.2 Kemampuan menangkap peluang	1.00	5.00	4.03	Tinggi
Y1.3 Kemampuan mengelola ancaman	1.00	5.00	3.88	Tinggi
Rata2			4.03	

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut, diketahui bahwa total rata-rata 4.03 artinya responden mempersepsikan bahwa pengelola di Badan Usaha Milik merasa

memiliki *Innovation capability* yang cukup baik, Nilai berkisar dalam rentang 3,89 s.d 4,17 merujuk pada poin tersebut, dapat diperoleh gambaran umum bahwa rata-rata persepsi responden terhadap *innovation capability* di lakukan cukup baik. Skor untuk indikator yang tertinggi yaitu dengan nilai 4.17 yaitu kemampuan merasakan peluang artinya pengelola merasa telah memanfaatkan peluang yang ada dengan baik untuk mengembangkan usaha BUM Desa, dan indikator yang rendah adalah kemampuan mengelola ancaman yaitu sebesar 3.89 artinya Pengelola mempersepsikan dirinya tidak cukup mampu mengelola BUM Desa jika terjadi ancaman seperti jika terjadi perubahan lingkungan bisnis yang berdampak negatif terhadap kelangsungan usaha BUM Desa, di bandingkan dengan perubahan lingkungan yang berdampak positif.

4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Bisnis (*Business Performance*)

Variabel *Business Performance* pada penelitian ini direfleksikan dengan tiga indikator atau konstruk yang ditampilkan pada table 4.5 berikut.

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel *Business Performance*

Indikator Variabel/Konstruk	Min	Max	Mean	Ket
Y2.1 Pertumbuhan Omset	1.00	5.00	3.90	Tinggi
Y2.2 Pertumbuhan Laba	1.00	5.00	3.94	Tinggi
Y2.3 Pertumbuhan Konsumen	1.00	5.00	3.97	Tinggi
Rata2			3.94	

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, diketahui bahwa total rata-rata 3.94 artinya responden mempersepsikan bahwa pengelola di Badan Usaha Milik merasa

memiliki *Business performance* yang cukup baik. Perhitungan skor terendah adalah pertumbuhan omset, dan skor tertinggi adalah pertumbuhan konsumen, hal ini sesuai dengan jawaban terbuka bahwa mereka menyatakan terjadi pertumbuhan laba dan pertumbuhan konsumen karena BUM Desa mulai lebih di kenal oleh konsumen yaitu masyarakat desa, namun begitu saat pandemi ini pertumbuhan omset tidak bertambah signifikan.

4.3. Hasil Analisis PLS (*Partial Least Square*)

Penelitian ini dianalisis menggunakan program software Smart PLS 3.2.9 untuk memudahkan dalam mengolah data. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* ini diawali dengan uji validitas (*convergent validity* dan *discriminant validity*) dan reliabilitas terlebih dahulu.

4.3.1. Hasil *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisis *Outer Model* bertujuan untuk menilai bagaimana konstruk pengukuran variabel laten. Analisis ini untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator- indikator penyusun variabel laten. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator penelitian mampu mengungkapkan sesuatu yang diukurnya (Ghozali, 2015). Uji validitas dapat dilihat pada tiga (3) poin, yaitu *outer loading* (*convergent validity test*), *discriminant validity* (*cross loading*), dan t-statistik dari indikator terhadap variabel laten.

Uji validitas pertama menggunakan tabel *outer loadings* (*convergent validity test*) yang disajikan pada lampiran 1. Validitas konvergen yang dapat diterima yaitu nilai loading faktor $> 0,5$ (Hair et al, 1998) jadi berdasarkan uji tersebut diketahui bahwa semua indikator valid dengan nilai di atas batas point sebesar 0,5.

Selanjutnya adalah uji *discriminant validity* cross loading dapat disajikan pada lampiran 1. Nilai outer model semua bernilai lebih dari 0,5. Berdasarkan analisis discriminant validity dengan tabel cross loading, korelasi tertinggi antara konstruk indikator adalah dengan masing-masing variabel laten dan pada penelitian ini tidak ada konstruk indikator yang berkorelasi bukan dengan variabel latennya. Maka dapat dikatakan berdasarkan analisis *discriminant validity* dengan tabel *cross loading* semua data valid.

Berdasarkan uji validitas tersebut Maka, diputuskan bahwa semuakonstruk indikator bersifat valid sehingga tidak perlu dihapuskan. Hal tersebut secara tidak langsung juga telah sesuai dengan penjelasan Ghazali (2009) bahwa untuk model yang masih dalam tahap pengembangan, nilai validitas pada outer loadings yang telah mencapai minimal 0,5 sudah dapat dikatakan valid. Selanjutnya yaitu hasil uji realibilitas di sajikan pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Construct Reliability and Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Business performance</i>	0,899	0,899	0,937	0,832
<i>Innovation capability</i>	0,721	0,721	0,843	0,643
<i>Networking</i>	0,739	0,794	0,834	0,565
<i>Transformational leadership</i>	0,783	0,791	0,861	0,608

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9*, diolah (2021)

Tabel tersebut menyajikan nilai cronbach's alpha dan composite reliability yang dapat digunakan untuk melihat tingkat reliabilitas data, beserta nilai average

variance extracted (AVE) yang juga dapat digunakan untuk melihat validitas konvergen data.

Data dapat dikatakan valid apabila nilai AVE lebih dari 0,5. Berdasarkan tabel 4.6 konstruk penyusun variabel laten telah valid sehingga dapat dilakukan analisis tahap selanjutnya, yaitu uji reliabilitas. Adapun untuk uji reliabilitas, dapat dilihat pada kolom *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Apabila pada kedua kategori tersebut variabel laten memperoleh nilai lebih dari 0,7 maka dapat dikatakan data telah reliabel. Uji reliabilitas sendiri dilakukan untuk mengukur, apakah kuesioner atau indikator yang digunakan dalam penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Berdasarkan tabel 4.6 ditampilkan data dari keenam (6) variabel laten memiliki nilai *cronbach's alpha* maupun *composite reliability* lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa data telah reliabel. Dengan demikian berdasarkan *outer model* atau model pengukuran yang memberikan hasil baik, maka pengolahan data dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu analisis *inner model*.

4.3.2. Hasil Inner Model (Model Struktural)

Pengujian inner model dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.2.9, di mana output dapat dihasilkan dari bootstrapping. Output tersebut dapat disajikan pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

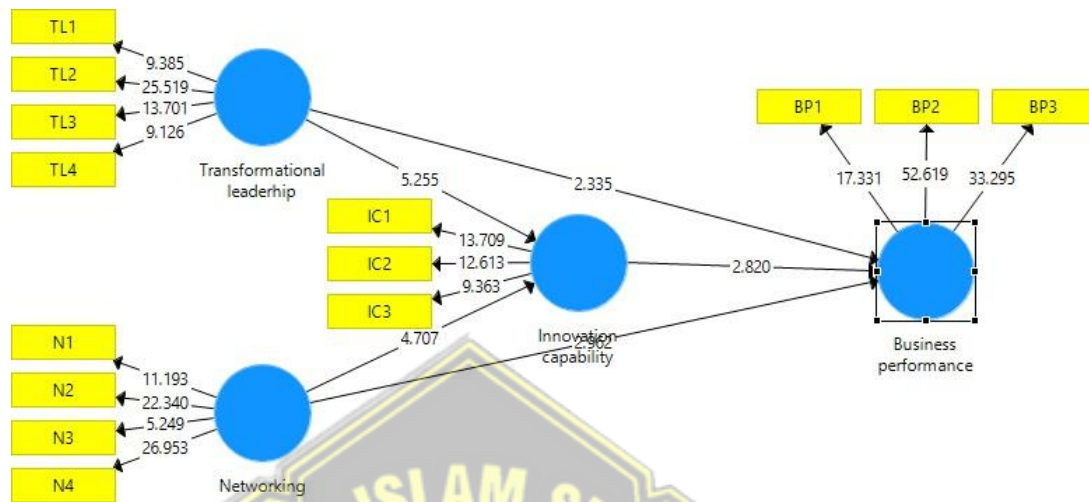
	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Innovation capability - > Business performance	0.329	0.304	0.116	2.820	0.005
Networking - > Business performance	0.277	0.282	0.093	2.962	0.003
Transformational leadership - > Business performance	0.232	0.241	0.099	2.335	0.020
Networking - > Innovation capability	0.430	0.419	0.091	4.707	0.000
Transformational leadership - > Innovation capability	0.428	0.435	0.082	5.255	0.000

Keterangan: ***) signifikan pada $p < 0,01$; **) signifikan pada $p < 0,05$;

*) signifikan pada $p < 0,10$. Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9*, diolah (2021)

Hasil dari analisis *inner model* ialah hubungan antara variabel-variabel laten, pengaruh signifikansi, koefisien regresi atau besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan besarnya pengaruh variabel-variabel eksogen tersebut secara bersama-sama terhadap variabel endogen yang dapat dilihat pada angka *R-Square*. Hasil uji signifikansi tersebut dapat dilihat pada gambar 4.1 yang menyajikan model hasil pengolahan dengan *bootstrapping*.

Gambar 4.1



Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Inner Model

Adapun berdasarkan koefisien regresi masing-masing variabel, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$\eta_1 = 0,428 \xi_1 + 0,430 \xi_2 + \zeta \quad (4.1)$$

$$\eta_2 = 0,232 \eta_1 + 0,329 \xi_1 + 0,277 \xi_2 \quad (4.2)$$

Keterangan:

β, γ = Koefisien regresi

ζ = *inner* residual variabel

η_1 = Variabel *innovation capability*

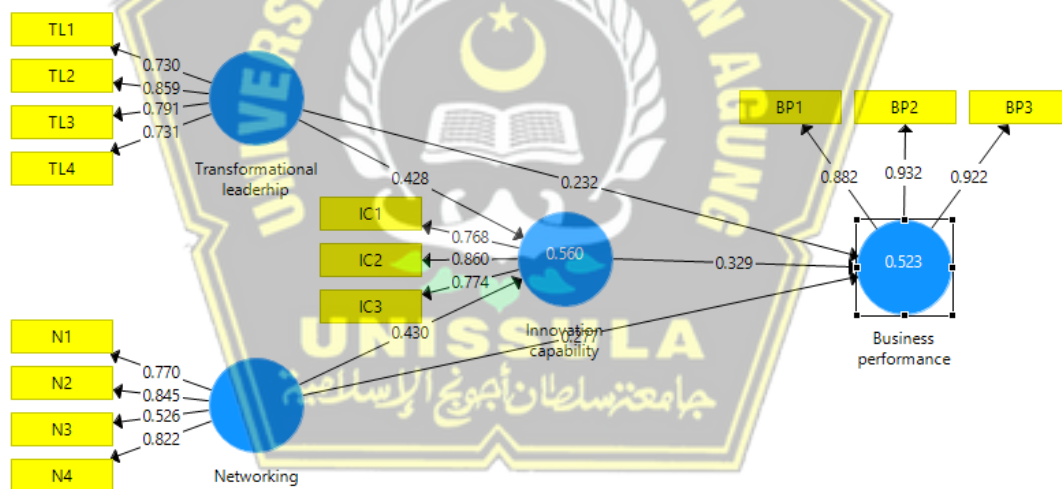
η_2 = Variabel *Business Performance*

ξ_1 = Variabel *transformational leadership*

ξ_2 = Variabel perilaku Networking

Persamaan model tersebut dapat disajikan pada gambar 4.2 yang merupakan hasil pengolahan dengan *outer model*, yang mana menghasilkan nilai-nilai koefisien regresi dan mencantumkan nilai validitas antara indikator variabel terhadap variabel laten.

Gambar 4.2



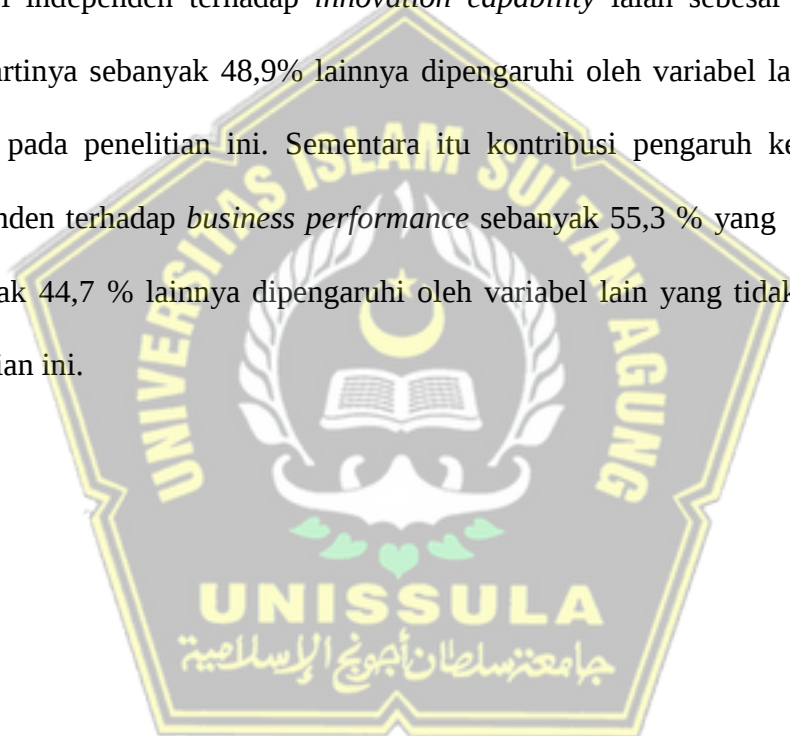
Pada gambar 4.1 juga dapat terlihat besarnya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (koefisien determinansi), yang mana juga dapat disajikan pada tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8 Hasil R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Innovation capability</i>	0,523	0,511
<i>Business performance</i>	0,560	0,553

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan gambar tabel 4.8, dapat diketahui bahwa kontribusi kedua variabel independen terhadap *innovation capability* ialah sebesar 51,1%, yang mana artinya sebanyak 48,9% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sementara itu kontribusi pengaruh ketiga variabel independen terhadap *business performance* sebanyak 55,3 % yang mana artinya sebanyak 44,7 % lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.



4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

4.4.1. *Transformational leadership terhadap Innovation capability*

Pengujian hipotesis 1 (H1) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.7 diketahui bahwa t statistik $5.255 > t \text{ tabel } (1,968)$, dan probabilitas atau p value $0,000 < 0,01$ (signifikansi 1%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* **diterima**. Hal ini dapat di artikan semakin pemimpin mempersepsikan dirinya mempraktekan *transformational leadership* maka *innovation capability* akan meningkat, hal ini dapat di lihat dari saat pemimpin memberikan motivasi, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan ide-idenya maka kemampuan berinovasi akan meningkat.

4.4.2. *Networking terhadap Innovation capability*

Pengujian hipotesis2 (H2) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.7, diketahui bahwa t statistic $4.707 > t \text{ tabel } (1,968)$, dan probabilitas atau p value $0,00 < 0,01$ (signifikansi 1%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H2 yang menyatakan bahwa *networking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* **diterima**. Hal ini dapat di artikan saat pemimpin memiliki *networking*, contohnya dengan memiliki koneksi dan kerjasama dengan pihak ketiga, BUM Desa lain, maka kemampuan inovasi dari BUM Desa akan meningkat karena dari *networking* itu akan di peroleh peluang usaha dan pengetahuan yang akan meningkatkan ide gagasan dalam meningkatkan kemampuan inovasi.

4.4.3. *Transformational Leadership terhadap Business Performance*

Pengujian hipotesis 3 (H3) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.7, diketahui bahwa t statistic $2.335 > t$ tabel (1,968), dan probabilitas atau p value $0,013 < 0,01$ (signifikansi 5%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa *networking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability* **diterima**. Hal ini dapat di persepsikan semakin pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang transformatif seperti selalu memberikan inspirasi, motivasi, mau mendengarkan ide-ide bawahan, memberikan suri taulada, maka akan dapat meningkatkan semangat karyawan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja di BUM Desa tersebut.

4.4.4. *Networking terhadap Business Performance*

Pengujian hipotesis 4 (H4) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.7, diketahui bahwa t statistik $2.962 > t$ tabel (1,968), dan probabilitas atau p value $0,004 < 0,01$ (signifikansi 1%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H4 yang menyatakan bahwa *networking* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business performance* **diterima**. Hal ini dapat di persepsikan semakin pemimpin memiliki *networking* seperti koneksi dengan berbagai pihak yang memberikan peluang kerjasama usaha, maka akan ada perkembangan usaha di BUM Desa.

4.4.5. *Innovation Capability* terhadap *Business Performance*

Pengujian hipotesis 5 (H5) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.7, diketahui bahwa t statistik $2.820 > t \text{ tabel } (1,968)$, dan probabilitas atau p value $0,004 < 0,05$ (signifikansi 1%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H5 yang menyatakan bahwa *innovation capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business performance* **diterima**. Hal ini dapat diartikan semakin pemimpin memiliki kemampuan inovasi seperti dapat mengelola aset dan potensi desa yang ada menjadi peluang usaha, kinerja BUM Desa akan meningkat.

4.5 Hasil Uji Intervening

Sesuai model penelitian, suatu variabel dapat memberikan pengaruh terhadap variabel tertentu secara tidak langsung, tetapi melalui variabel lain terlebih dahulu. Hasil analisis pengaruh tidak langsung ini disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 4.9
Specific Indirect Effects (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Transformational leadership - > Innovation capability - > Business performance	0.141	0.131	0.063	2.235	0.026
Networking - > Innovation capability - > Business performance	0.141	0.130	0.052	2.712	0.007

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9*, diolah (2021)

Keterangan: *) signifikan pada $p < 0,10$

Transformational leadership melalui *innovation capability* mampu memberi pengaruh terhadap *business performance*, dibuktikan dengan nilai *T-Statistics* 2,235 lebih besar dari 1,96 dan *P-Values* 0,026 lebih kecil dari 0,05. Hasil yang sama ditunjukkan oleh *networking* terhadap *business performance* melalui *innovation capability* yang memiliki nilai *T-Statistics* 2.712 dan *P-Values* 0,007 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa *innovation capability* mampu menjadi variabel pemediasi antara kepemimpinan transformasional dengan *business performance* dan antara *networking* dengan *business performance*.

4.6. Pembahasan

4.6.1 Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Innovation Capability*

Hasil dari pengujian hipotesis 1, menyatakan bahwa *transformasional leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *innovation capability*. Temuan ini sesuai dengan penelitian dari (García-Morales et al., 2012) menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi *innovation capability* perusahaan melalui peningkatan kemampuan belajar perusahaan.

Berdasarkan penelitian ini, hasil dari koefisien regresi *transformasional leadership* terhadap *innovation capability* yang disajikan pada tabel 4.7, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *innovation capability* dan menunjukkan arah pengaruh yang positif sebesar 0,428. Hal ini membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional yang banyak memberikan motivasi sangat berpengaruh pada peningkatan *innovation capability* pengelola BUM Desa. Hal ini akan mendorong semangat dari SDM BUM Desa untuk terus bersemangat meningkatkan kinerja terbaiknya bagi kemajuan BUM Desa sesuai dengan visi dan misi, selain itu dukungan stimulasi intelektual, memberikan kesempatan dan ruang kepada SDM BUM Desa untuk berani berinovasi akan meningkatkan *innovation capability* SDM BUM Desa Namun begitu dalam penelitian ini pemimpin BUM Desa tidak merasa cukup memiliki sifat yang kharismatik.

Adapun respon positif responden terhadap *innovation capability* yang dipengaruhi oleh *transformasional leadership* dapat ditunjukkan dari hasil

rangkuman jawaban pertanyaan terbuka. Responden yang menjawab pertanyaan terbuka tentang *transformatif leadership*, menunjukkan sikap mereka terkait *transformatif leadership*, seperti mereka berusaha memberikan motivasi, memberi contoh yang baik bagi karyawan, mendorong karyawan untuk dapat menyelesaikan masalah, memberikan arahan juga solusi, memberikan ide gagasan kepada karyawan, mendorong kreativitas dan menghargai ide-ide karyawan, melibatkan karyawan dalam kebijakan-kebijakan perusahaan yang penting dan bekerja sama turun ke lapangan untuk menghasilkan ide-ide kerja yang terbaik dan solutif bagi organisasi. (Wang & Wang, 2012) menemukan bahwa dukungan pemimpin untuk menerima ide berhubungan positif dengan kreativitas karyawan.

Kreativitas karyawan adalah sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu dalam hal menghasilkan sebuah solusi kreatif untuk masalah yang di hadapi oleh suatu organisasi, kreatifitas karyawan secara fundamental dapat memberikan kontribusi berupa inovasi, efektivitas untuk kelangsungan hidup organisasi (Amabile, 1996). Ada bukti bahwa perilaku pemimpin tertentu mendorong dan menghambat, pemimpin yang transformatif cenderung terbuka dan memberi ruang bagi ide-ide gagasan karyawannya, pemimpin seperti ini akan mendorong karyawannya untuk meningkatkan kemampuan inovasinya, sehingga SDM akan menjadi semakin produktif, untuk itu *transformatif leadership* adalah hal yang harus di perhatikan untuk bisa mendukung peningkatan kemampuan inovasi yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja BUM Desa.

Sementara responden lain cenderung menjawab bahwa mereka merasa, memiliki waktu yang terbatas untuk berkomunikasi dengan bawahannya.

Mengatasi hal tersebut perlu dukungan dari kades untuk mensuport dan mendampingi BUM Desa dengan menjadwalkan rapat secara rutin semua pengurus, dalam menghadapi kendala dan evaluasi berjalannya BUM Desa.

4.6.2. Pengaruh *Networking* terhadap *Innovation capability*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2, menyatakan bahwa *networking* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *innovation capability*. Temuan ini sesuai dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa *innovation capability* pada perusahaan bisa didapatkan dari Kemampuan perusahaan dalam mengelola jaringannya dan merupakan sumber penting untuk mencapai kinerja bisnis yang berkelanjutan (Eisingerich, A.B. & Bell, 2008). Koefisien korelasi menunjukan korelasi positif yang tinggi antara *networking* dan *innovation capability*, artinya semakin baik *networking* maka akan semakin baik pula *innovation capability*.

Berdasarkan penelitian ini, hasil dari koefisien regresi *networking* terhadap *innovation capability* yang disajikan pada tabel 4.7, menunjukkan bahwa *networking* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap *innovation capability* dengan pengaruh yang positif sebesar 0,430. Hal ini membuktikan bahwa ketika pengelola BUM Desa memiliki *networking* yang baik, pengetahuan dan peluang yang di dapat dari jaringan tersebut akan dapat digunakan untuk peningkatan *innovation capability* pengelola BUM Desa dalam pengembangan usaha BUM Desa menghasilkan produk dan pelayanan terbaik bagi masyarakat desa.

Adapun respon positif responden terhadap *innovation capability* yang dipengaruhi oleh *networking* dapat ditunjukkan dari hasil rangkuman jawaban pertanyaan terbuka, yaitu bahwa responden telah mendapatkan dukungan untuk

belajar dan mencari peluang kerjasama dengan BUM Desa lain, mencari informasi kebijakan terbaru dari pemerintah, mencari peluang kerjasama dengan pihak ketiga, mendapatkan informasi kesuksesan desa lain, dan mereka selalu berusaha memanfaatkan peluang untuk bertemu dengan orang lain atau BUM Desa lain untuk kepentingan pengembangan bisnis BUM Desa. Hal ini menjadikan SDM BUM desa memiliki pengetahuan yang cukup untuk dapat meniru dan memodifikasi keberhasilan di tempat lain, dan membantu membuat strategi kerja agar peluang yang ada dapat di jalankan. Adanya *networking* ini akan menghasilkan *knowledge sharing* ke pengelola BUM Desa, dengan pengetahuan ini akan memunculkan *knowledge creation* di BUM Desa, hal inilah yang dapat meningkatkan *innovation capability* BUM Desa.

4.6.3. Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Business performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 3, menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *business performance*. Temuan ini sejalan dengan hasil Penelitian (Italiani, 2013) menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian ini, hasil dari koefisien regresi *transformational leadership* terhadap *business performance* yang disajikan pada tabel 4.7, menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap *business performance* dengan pengaruh yang positif sebesar 0,430.

Hal ini membuktikan bahwa ketika pemimpin BUM Desa memiliki gaya kepemimpinan yang *transformational*, memberikan motivasi, inspirasi, memberikan stimulasi agar bawahan lebih inovatif akan dapat mendorong kinerja BUM Desa.

Adapun respon positif responden terhadap *transformational leadership* terhadap *business performance* dapat ditunjukkan dari hasil rangkuman jawaban pertanyaan terbuka sebagai berikut pemimpin selalu memberikan motivasi, memberikan contoh, menerapkan dan memberikan contoh kedisiplinan, menerapkan tertib administrasi dan keterbukaan dalam manajemen BUM Desa, memberikan gambaran dan arahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, mengajarkan kejujuran kepada karyawan serta memberikan dukungan kerja.

4.6.4. Pengaruh *Networking* terhadap *Business Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 4, dapat disimpulkan bahwa *networking* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *business performance*. Peneliti sebelumnya juga telah memberikan bukti statistik untuk hubungan positif antara *networking* dan kinerja keuangan perusahaan (Chen et al., 2013).

Berdasarkan hasil dari koefisien regresi *networking* terhadap *business performance* yang disajikan pada tabel 4.7, menunjukkan bahwa *networking* memiliki pengaruh ke *business performance* dan menunjukkan arah pengaruh yang positif yaitu sebesar 0,277. Hal ini membuktikan bahwa ketika pengelola BUM Desa memiliki *networking* yang baik, selalu menggunakan kesempatan saat bertemu

orang lain dan mitra BUM Desa, hal ini akan meningkatkan peluang usaha, dan memberikan akses pasar yang baik buat BUM Desa.

Networking berdasarkan hasil pengolahan data memiliki pengaruh terbesar kedua dalam meningkatkan *business performance*. Hal ini membuktikan bahwa BUM Desa tidak bisa berdiri sendiri dan membutuhkan jaringan dalam mengembangkan usahanya. Pengelola BUM Desa yang banyak menjalin koneksi dengan banyak pihak, berbagi informasi, berkomunikasi dengan pihak lain, dan menggunakan kesempatan untuk bertemu orang lain, akan dapat meningkatkan informasi dan pengetahuan terkait BUM Desa seperti bagaimana menggali dan memanfaatkan potensi desa, bagaimana meningkatkan pelayanan BUM Desa sehingga tercipta kemandirian BUM Desa, bagaimana peningkatan tata kelola BUM Desa dan juga meningkatkan akuntabilitas BUM Desa yang akan mendorong peningkatan PAD sehingga berimplikasi pada peningkatan pertumbuhan ekonomi perdesaan, mendapatkan Informasi kebijakan pemerintah, mendapatkan peluang-peluang kerjasama BUM Desa dengan pihak lain.

Sebaliknya, dari Hasil penelitian ini pengelola BUM Desa merasa masih belum sepenuhnya memiliki informasi yang lengkap, dan masih membutuhkan banyak informasi tentang BUM Desa untuk pengembangan usahanya kedepan. Kemampuan berjejaring ini dapat juga di fasilitasi dengan membentuk paguyuban BUM Desa yaitu ruang belajar bersama antara BUM Desa, mereka akan saling belajar dan bertukar informasi tentang peluang usaha dan bekerja sama satu dengan yang lain, dengan adanya perkumpulan mereka akan senantiasa cepat dalam mendapatkan informasi kebijakan pemerintah, bantuan permodalan, maupun

informasi peluang kerjasama usaha dengan pihak ketiga. Paguyuban BUM Desa yang di buat dapat pula memudahkan kordinasi pihak ketiga dan pihaklaen yang akan menawarkan kerjasama usaha maupun non usaha kepada Badan Usaha miliki desa secara cepat.

Adapun respon positif responden terkait *business performance* yang dipengaruhi oleh *networking* dapat ditunjukkan dari hasil rangkuman jawaban pertanyaan terbuka, yang menyatakan bahwa mereka akan berusaha memiliki *networking* yang luas karena *networking* di perlukan untuk mendapatkan akses informasi dan pengetahuan, meningkatkan peluang usaha, mendapatkan akses permodalan, bermitra dengan UMKM, Petani, peternak, masyarakat sebagai segmen pasar nya, dan mereka memanfaatkan asosiasi BUM Desa untuk mendapatkan informasi peluang usaha dan kemitraan, sementara responden lain cenderung menjawab bahwa kerjasama usaha sulit di lakukan karena sumber daya dan permodalan yang terbatas. Mengatasi hal tersebut perlu dukungan dari Pemda untuk mendorong penyertaan modal BUM Desa baik dari bantuan pemerintah maupun dari APBDesa, peningkatan kapasitas kewirausahaan untuk dapat menemukan peluang usaha dan menghitung kelayakan usaha agar BUM Desa dapat memperhitungkan dengan baik rencana usahanya sehingga para pemodal memiliki kepercayaan untuk menanamkan modalnya.

4.6.5. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Business Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 5, dapat disimpulkan bahwa *innovation capability* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *business performance*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Kafetzopoulos & Psomas, 2015) menemukan

bahwa *innovation capability* berpengaruh secara langsung terhadap kualitas produk dan kinerja operasional, meskipun tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *innovation capability* memiliki pengaruh terbesar untuk peningkatan *business performance* di banding variabel lain. Kemampuan merasakan peluang, dan juga mengambil peluang usaha yang ada dengan melakukan inovasi atas produk dan layanan dari memanfaatkan potensi berupa sumber daya alam, sumber daya manusia, dan aset desa terbukti dapat meningkatkan kinerja BUM Desa, hal ini dapat di lihat dengan adanya penambahan konsumen di BUM Desa yang menunjukkan bahwa BUM Desa semakin di kenal di desanya dan sudah mulai mengembangkan ke segmen pasar diluar masyarakat desanya, namun begitu pertumbuhan omset BUM Desa dan laba tidak begitu naik dengan signifikan karena adanya pandemi yang menurunkan daya beli di masyarakat desa di saat penelitian ini di laksanakan. Kemampuan inovasi BUM Desa, dapat di lakukan dengan membranding produk umkm untuk di pasarkan oleh BUM Desa, kerjasama sama dengan para petani dan peternak, membuat unit usaha wisata, penyediaan internet, dan pengelolaan aset desa lainnya.

Berdasarkan hasil dari koefisien regresi *innovation capability* terhadap *business performance* yang disajikan pada tabel 4.7, menunjukkan bahwa *innovation capability* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *business performance* yaitu sebesar 0,329. Sehingga dapat di katakan bahwa kemampuan SDM dalam berinovasi dapat mempengaruhi kinerja usaha.

Adapun respon positif responden terkait *innovation capability* yang

mempengaruhi *business performance* dapat ditunjukkan dari hasil rangkuman jawaban pertanyaan terbuka yang menyatakan bahwa *innovation capability* yang dimaknai secara positif mampu meningkatkan kinerja perusahaan, kemampuan Inovasi mereka dapat ditunjukan antara lain seperti mengelola potensi desa menjadi desa wisata, aset desa menjadi rest area, membangun kios-kios di lokasi wisata, mengelola unit usaha air bersih desa yang sebelumnya di kelola oleh pamsimas, membangun desa digital dan peluang kebutuhan internet di masyarakat, melakukan pemasaran produk produk petani dan pengrajin, mengelola sampah rumah tangga, menawarkan produk-produk BUM Desa di even yang di fasilitasi oleh pemerintah, memanfaatkan limbah menjadi produk jadi, mengelola pasar desa dengan revitalisasi pasar, meningkatkan minat masyarakat untuk mengkonsumsi kopi hasil olahan desa dengan menyediakan bantuan alat untuk roasting, penyewaan alat mixer ke desa laen, membuka usaha penyewaan dan jasa untuk memudahkan pelayanan kepada masyarakat, mengelola pinjaman dari bantuan yang sudah ada untuk memberikan akses permodalan kepada masyarakat desa, penyediaan bahan bangunan oleh desa dan lain-lain.

4.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

4.7.1. *Transformasional Leadership* terhadap *Business Performance* melalui *Innovation Capability*

Merujuk pada tabel 4.9 tentang pengaruh tidak langsung antara transformasional leadership terhadap business performance melalui innovation capability sebagai variabel mediasi atau variabel intervening, dapat disimpulkan bahwa innovation capability mampu menjadi variabel mediasi yang

baik antara transformasional leadership dengan business performance, dikarenakan pada hasil uji signifikansi (p value) menunjukkan hasil yang signifikan., dengan adanya innovation capability SDM akan memiliki kemampuan yang cukup untuk melakukan inovasi, baik atas fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh organisasi, maupun dukungan dari manajerial untuk secara rutin menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif untuk perbaikan berkelanjutan organisasi. Meskipun dalam diri SDM itu sendiri meyakini bahwa setidaknya mereka sudah menghasilkan sikap kerja yang inovatif, namun disisi lain kemampuan SDM untuk memanfaatkan fasilitas dan dukungan manajerial tersebut masih sedikit lebih rendah. Dengan kemampuan jaringan apabila tidak diikuti dengan adanya inovasi maka perusahaan tidak akan mampu bersaing dalam usaha, sehingga kemampuan inovasi ini menjadi penting dimiliki oleh pengelola BUM Desa untuk meningkatkan kinerja organisasi yang dapat meningkatkan sumbangan bagi Pendapatan Asli Desa. Kemampuan inovasi dapat di tingkatkan dengan meningkatkan kompetensi SDM BUM Desa dengan cara pelatihan, workshop, mentoring, study banding dan lain-lain.

Namun begitu, sebagian kecil responden menyatakan bahwa terdapat hambatan yang berasal dari masing-masing individu, diantaranya adalah kemauan, besarnya tanggung jawab dan wewenang, kurangnya dukungan gaji dan operasional, hal ini menyebabkan inovasi kadang kurang dapat diterapkan. Terkait hal tersebut, AD/ART, program kerja perlu dibuat dengan menyesuaikan beban kerja dari pengelola BUM Desa, dengan dukungan penggajian agar pengelola BUM Desa lebih profesional dan semangat untuk mengembangkan BUM Desa.

4.7.2. *Networking terhadap Business Performance melalui Innovation Capability*

Merujuk pada tabel 4.9 tentang pengaruh tidak langsung antara networking terhadap business performance melalui innovation capability sebagai variabel mediasi atau variabel intervening menunjukkan koefisien regresi networking terhadap business performance melalui innovation capability bersifat positif, di mana mengindikasikan bahwa networking dapat berpengaruh dengan baik terhadap business performance melalui innovation capability sebagai variabel intervening.

Pengaruh intervensi sebagian atau parsial ini menunjukkan bahwa innovation capability memiliki pengaruh secara langsung terhadap business performance maupun dapat sebagai mediasi/ secara tidak langsung . Dengan demikian berbagai langkah yang dilakukan oleh manajerial dalam upaya untuk meningkatkan innovation capability akan secara otomatis dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kemampuan merasakan peluang, dan juga mengambil peluang usaha yang ada dengan melakukan inovasi atas produk dan layanan dari memanfaatkan potensi berupa sumber daya alam, sumber daya manusia, dan aset desa terbukti dapat meningkatkan kinerja BUM Desa, hal ini dapat di lihat dengan adanya penambahan konsumen di BUM Desa yang menunjukan bahwa BUMDesa semakin di kenal di desanya dan sudah mulai mengembangkan ke segmen pasar di luar masyarakat desanya, namun begitu pertumbuhan omset BUM Desa dan laba tidak begitu naik dengan signifikan karena adanya pandemi yang menurunkan daya beli di masyarakat desa di saat penelitian ini di laksanakan. Kemampuan inovasi BUM Desa meningkat dapat terlihat dari inovasi BUM Desa dalam membranding

produk umkm untuk di pasarkan oleh BUM Desa, kerjasama sama dengan para petani dan peternak, membuat unit usaha wisata, mengelola desa digital dan pengelolaan aset desa lainnya.



BAB V PENUTUP

Pada bab penutup ini akan di bahas lima sub bab utama, yaitu simpulan (masalah penelitian dan hipotesis), implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian mendatang.

5.1. Simpulan Masalah Penelitian

Masalah penelitian ini diawali oleh adanya fenomena gap pertumbuhan dan keberadaan BUM Desa yang terus meningkat tapi belum dalam memberikan kinerja yang optimal, peran kepemimpinan yang mendominasi, peluang kerja sama yang mulai terus di inisiasi, dan memunculkan ide-ide kreatif yang terus di dorong untuk dapat memajukan Badan Usaha Milik Desa yang di harapkan dapat menggerakkan perekonomian desa. Adapun beberapa simpulan dalam upaya memahami dan memberikan solusi atas gap yang besar tersebut diantaranya ialah sebagai berikut :

1. *Innovation capability* dalam penelitian ini memiliki kontribusi terbesar dalam meningkatkan *business performance* BUM Desa, dan terbukti mampu memediasi *transformational leadership* dan *networking* dalam meningkatkan *business performance* BUM Desa. Hal ini berupa kemampuan dalam menciptakan produk dan layanan, dalam mengoptimalkan potensi dan asset desa. Namun begitu kemampuan mengelola ancaman dalam menghadapi lingkungan yang berubah masih perlu di tingkatkan.
2. *Networking* dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *business performance* BUM Desa. *Networking* di lakukan dengan menjalin koneksi dengan banyak pihak, menggunakan kesempatan bertemu

dengan orang lain, memanfaatkan paguyuban BUM Desa untuk mencari informasi dan peluang usaha dalam mengoptimalkan potensi desa, dengan *networking* akan mampu mengembangkan *innovation capability* BUM Desa dengan terus mengeksplorasi pasar dan akses teknologi dan sumber daya dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah.

3. *Transformational leadership* dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business performance* BUM Desa. Pemberian motivasi terbukti mampu mendorong karyawan BUM Desa untuk lebih semangat dalam bekerja membangun BUM Desa, mendorong *innovation capability* BUM Desa, agar lebih inovasi memanfaatkan segala peluang yang ada untuk dapat menjadikan BUM Desa sebagai pendorong kemandirian ekonomi desa.

5.2. Implikasi Managerial

Adapun implikasi manajerial yang dihasilkan oleh penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. *Transformasional leadership*, Skor tertinggi yang harus di tingkatkan yaitu pemberian motivasi kepada SDM BUM Desa, memberikan dukungan berupa ide-ide kreatif dan dukungan pemecahan solusi.
2. Penelitian menyimpulkan bahwa pemimpin belum merasa cukup kharismatik, untuk itu cara meningkatkan karismatik dengan memilih pemimpin yang memiliki visi misi dan tujuan yang terarah, sehingga di perlukan perekrutan yang transparan dan profesional, agar dapat menghasilkan pemimpin seperti tersebut di atas. Cara lain dengan meningkatkan kemampuan usaha, meluangkan waktu untuk para bawahannya agar ada kedekatan dengan

bawahan, sehingga bawahan tidak merasa canggung terhadap atasan.

3. *Networking*, dapat di tingkatkan dengan menjalin koneksi dengan pihak lain, adapun Skor terendah dari *networking* adalah belum memiliki informasi lengkap, untuk meningkatkan keduanya di perlukan wadah atau forum yang dapat di gunakan untuk melakukan peningkatan kapasitas, menjalin kemitraan, bertukar informasi antar sesama BUM Desa maupun informasi dari pemerintah dan pihak ketiga, memperkuat asosiasi BUM Desa, forum ini dapat berupa paguyuban BUM Desa yang dapat di bentuk baik di level kecamatan, kabupaten, propinsi maupun nasional, sehingga informasi ini bisa di dapatkan secara berjenjang. Pendampingan BUM Desa oleh pemerintah dan pihak ketiga terkait manajemen BUM Desa, dukungan permodalan, dan dukungan untuk peningkatan jaringannya sangat di perlukan bagi pengembangan BUM Desa kedepan.
4. *Capability Innovation* memiliki pengaruh terbesar bagi peningkatan *business performance* BUM Desa, kemampuan merasakan peluang dapat di tingkatkan dengan peningkatan kapasitas dalam menggali potensi dan masalah di desa yang dapat di jadikan peluang usaha, melakukan study banding di BUM Desa yang telah sukses, agar dapat memberikan inspirasi dalam mengembangkan BUM Desa yang inovatif dan memiliki peluang pasar yang baik, skor terendah dari penelitian ini adalah BUM Desa merasa belum cukup mampu dalam menghadapi ancaman, untuk itu perlu di tingkatkan pengetahuan BUM Desa dalam mengelola dan menghadapi ancaman agar memiliki keunggulan yang kompetitif dan juga dukungan terhadap akses terhadap teknologi dan platform

digital untuk mendukung proses inovasi produk maupun dalam peningkatan inovasi pemasaran.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Adapun penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang masih sangat jauh dari kesempurnaan, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Responden pada penelitian ini bersifat homogen, artinya hanya berasal dari satu kabupaten yang memiliki kemiripan potensi sumberdaya alam.
2. Sampel penelitian hanya pada pengelola BUM Desa.
3. Penelitian ini hanya menggunakan 3 indikator pada variabel *business performance*, kedepan perlu di tambahkan indikator kinerja laen yang dapat lebih menggambarkan kinerja BUM Desa, seperti dampak sosial BUM Desa di masyarakat.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian dan analisis dari jawaban-jawaban responden, maka dapat diusulkan beberapa rencana penelitian mendatang sebagai berikut.

1. Menambahkan variabel-variabel independen lain seperti entrepreneurship, Dukungan (kepala desa, lembaga desa dan masyarakat) dan permodalan Badan Usaha Milik Desa.
2. Berdasarkan jawaban-jawaban responden, diketahui harapan-harapan mereka terhadap dukungan pemerintah untuk memfasilitasi peluang jaringan kerjasama desa dengan desa lain ataupun dengan pihak ketiga, sehingga potensi desa dapat lebih di optimalkan untuk dapat mendorong pengembangan ekonomi desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School Industry and Background Note 396-239. *Harvard Business School*, 1–15.
- Anonim. (2018). *Buku grand desain Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Jawa Tengah*.
- Bass B.M. (2014). Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk Berbagai Visi (Terjemahan Ancok). *Rineka Cipta Jakarta*.
- Berraies, S., & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Chen, Y. C., Li, P. C., & Arnold, T. J. (2013). Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1181–1191. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.014>
- Chung, H. F. L., Wang, C. L., Huang, P. H., & Yang, Z. (2016). Organizational capabilities and business performance: When and how does the dark side of managerial ties matter? *Industrial Marketing Management*, 55, 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.014>
- Clauss, T., & Kesting, T. (2017). How businesses should govern knowledge-intensive collaborations with universities: An empirical investigation of university professors. *Industrial Marketing Management*, 62, 185–198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.001>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.

<https://doi.org/10.2307/2393553>

- Eisingerich, A.B. & Bell, S. . (2008). Managing networks of interorganizational linkages and sustainable firm performance in business-to-business service contexts. *Journal of Services Marketing*, 22(7), 494–504.
- Eisingerich, A. B., & Bell, S. J. (2008). Managing networks of interorganizational linkages and sustainable firm performance in business-to-business service contexts. *Journal of Services Marketing*, 22(7), 494–504. <https://doi.org/10.1108/08876040810909631>
- Ferdinand, A. (2000). Manajemen pemasaran: Sebuah pendekatan strategik. *Research Paper Series*, 1, 1–55.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R and D Management*, 30(3), 235–246. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00174>
- Hair et al. (1998). *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River No Title. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? In *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.011>
- Halim, A. (2011). The Measurement of Entrepreneur- ial Personality and BusinessPerformance in Terengganu Creative Industry. *Intemational- Journal of Business and Management*, 6: 183-188.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling No Title. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Husein, U. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Edisi Kedua*.

PT. Raja Grafindo Persada.

Italiani, F. A. (2013). How businesses should govern knowledge-intensive, collaborations with universities: An empirical investigation of university professors. *Bisnis Dan Manajemen Vol. 6 (1) : 11 – 18*.

Italiani, Fanni Adhistya. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 1 N*.

Jaya, I. G. N. M., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan Persamaan Structural dengan Partial Least Square. *Semnas Matematika Dan Pendidikan Matematika 2008*, 118–132.

Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies the Greek case. In *Journal of Manufacturing Technology Management* (Vol. 26, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2012-0117>

Kasim, R. S. R., & Noh, I. (2012). The impact of organizational innovativeness on the performance of the university: An analysis among selected Malaysian private universities. *ICIMTR 2012 - 2012 International Conference on Innovation, Management and Technology Research*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/ICIMTR.2012.6236350>

Kenny, B. . (2009). A network perspective on international business: Evidence from SMEs in the telecommunications sector in Ireland. In *Unpublished doctoral dissertation*. University of Limerick.

Kuncoro, M. (2006). *Ekonomi Pembangunan*. Salemba Empat.

Lechner, H.T.C.C. & Gudmundsson, S. . (2016). *The interplay of networks and firm performance within high-tech clusters*. In C. Boari, T. Elfring, & X.F. Molina-Morales (Eds.) *Entrepreneurship and Cluster Dynamics*. UK: Routledge.

Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729–750.

- Martinez-Martinez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Garcia-Perez, A., & Wensley, A. (2019). Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tourism Management*, 70(October 2017), 381–389. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.030>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. In *International Marketing Review* (Vol. 23, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/02651330610703445>
- Mulyana & Sutapa. (2016). *Dampak Collaborative Networks pada Peningkatan Kinerja Industri Kreatif*, No Title. Vol. 7, No, Hal. 166-181.
- Najib, M., Dewi, F. R., & Widyastuti, H. (2014). Collaborative Networks as a Source of Innovation and Sustainable Competitiveness for Small and Medium Food Processing Enterprises in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 147–160. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n9p147>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice* (Sixth Edit).
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Rahab. (2010). Membangun Kapabilitas Inovasi Berbasis Knowledge Sharing Dengan Pendekatan Proses Keputusan Strategi (Kajian Literatur Untuk Sub Sektor Industri Kreatif) No Title. *Jurnal PERFORMANCE*, Vol. 11 No.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. (2016). Practicing organization

development : leading transformation and change. *New Jersey: John Wiley & Sons.*

Salamzadeh, Y., Salamzadeh, A., & Radovic-Markovic, M. (2016). Cultural intelligence and network organizations in society: Case of Tehran neighborhood councils. *International Review*, 1–2, 46–58. <https://doi.org/10.5937/intrev1602046s>

Sarwono, J. (2015). Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM) No Title. In *Yogyakarta: ANDI.*

Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355–375. <https://doi.org/10.1108/17465261211272139>

Straw dan Michelli. (2012). *Webster's Dictionary.*

Sudhara Thrikawala, S. (2011). Impact of Strategic Networks for the Success of SMEs in Sri Lanka. *World Journal of Social Sciences*, 1(2), 108–119. <http://ssrn.com/abstract=2333280>

Sugiarto, P. H. (2008). Peran Orientasi Kewiraswastaan Pemilik/Manager Dalam Membangun Aset Strategik dan Keunggulan Kompetitif UKM Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis. *Disertasi. Universitas Diponegoro Semarang.*

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung. Alfabeta, CV.

Sugiyono, D. (2004). *Metode Penelitian Administrasi, cetakan ketujuh, Bandung:* CV. Alfabeta.

Sugiyono, F. X. (2017). *Instrumen Pengendalian Moneter: Operasi Pasar Terbuka* (Vol. 10). Pusat Pendidikan Dan Studi Kebanksentralan (PPSK) Bank Indonesia.

Suranta, S. (2002). Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika, Vol 15. No.*

Teece, D. (2009). Dynamic Capability and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. *Oxford University Press.*

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business

Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.

<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>

Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert Systems with Applications*, 39 (10): 8899–8908.

Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>

Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852–874.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.08.001>

Yunis, M., Jung, J., & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: A firm-level analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30(6), 690–714. <https://doi.org/10.1108/02656711311325638>

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>

Zhao, L., & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 349–370.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00039-B](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00039-B)