

# Strategi Meningkatkan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Melalui Pendekatan *Entrepreneurial Marketing* (Perspektif Literature Review)

<sup>1\*</sup>Makmur, <sup>2</sup>Purwantoro, <sup>3</sup>Yulfita Aini, <sup>4</sup>Heffi Christya Rahayu, <sup>5</sup>Romika Rahayu  
Universitas Pasir Pengaraian  
Kota Pasir Pengaraian, Indonesia

makmurmgt@gmail.com

\*Penulis Korespondensi

Diajukan : 09/01/2023

Diterima : 22/01/2023

Dipublikasi : 24/01/2023

## ABSTRAK

Badan usaha milik desa (BUMDesa) diharapkan memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi di era modern, bisa menjadi pendorong kegiatan perekonomian di desa dan juga berfungsi sebagai institusi sosial dan komersial. Namun terlepas dari ekspektasi tersebut, Badan Usaha Milik Desa menghadapi beberapa kendala dan tantangan yang secara langsung mempengaruhi pertumbuhan dan kinerja usaha mereka, tidak semua BUMDesa yang telah terbentuk dapat memberikan kinerja yang memuaskan. Melalui pendekatan *entrepreneurial marketing* diharapkan menjadi alternatif untuk memperbaiki hal tersebut, banyak sarjana yang secara eksplisit maupun implisit berpendapat bahwa *entrepreneurial marketing* dapat meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh sebab itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyarankan strategi yang akan membantu meningkatkan kemampuan kinerja BUMDesa melalui pendekatan *entrepreneurial marketing*. Pertama, penelitian ini mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh BUMDesa, selanjutnya, difokuskan pada pembahasan tentang dimensi *entrepreneurial marketing* yang ada di domain pemasaran dan kewirausahaan. Para peneliti telah mengidentifikasi dan menganalisis beberapa model *entrepreneurial marketing* di dalam berbagai macam literatur. Sebagai kesimpulan, makalah ini mengusulkan model penelitian struktural yang akan dilakukan pengujian di penemuan masa depan

**Kata Kunci:** Entrepreneurship, marketing, kinerja, BUMDes

## I. PENDAHULUAN

Dibukanya pasar bersama ASEAN yang dikenal dengan istilah *ASEAN Economic Community (AEC)*, memberikan peluang bagi dunia usaha di Indonesia sekaligus juga menjadi ancaman karena persaingan yang semakin ketat mengingat belum setaranya kondisi ekonomi di masing-masing negara termasuk Indonesia, di lain pihak sebagian besar dari pelaku ekonomi di Indonesia saat ini adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah serta Koperasi (UMKMK), Jumlah UMKM saat ini mencapai 64,19 juta atau lebih dari 99% pelaku usaha di Indonesia, dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 119 juta tenaga kerja atau 97% dari daya serap tenaga kerja dunia usaha. Ini membuktikan bahwa kontribusi UMKM cukup besar terhadap PDB Indonesia, yaitu sekitar 60% dari PDB pada tahun 2019 (Tarigan, Dewi, & Pribadi, 2022).

Salah satu pelaku ekonomi di Indonesia di era baru pembangunan ekonomi adalah dengan keterlibatan Badan Usaha Milik Desa. Landasan hukum berdirinya Badan Usaha Milik Desa adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa. Badan Usaha Milik Desa, (selanjutnya disebut BUMDesa), adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersarna desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Pendirian BUMDesa bertujuan untuk : a) Melakukan kegiatan usaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian, dan potensi Desa; b). Melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan atau jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat desa, dan mengelola lumbung pangan desa; c). Memperoleh keuntungan atau laba bersih bagi peningkatan pendapatan asli desa serta mengembangkan sebesar-besarnya manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat desa; d) Pemanfaatan aset desa guna menciptakan nilai tambah atas aset desa; e) Mengembangkan ekosistem ekonomi digital di desa. ada berbagai macam bisnis yang dapat dilakukan oleh BUMDesa, diantaranya adalah Bisnis di bidang sosial, bisnis bidang jasa keuangan, bisnis bidang Penyewaan, bisnis bidang perdagangan produk dan jasa, menjadi kontraktor didesa dan sebagainya.

Perkembangan jumlah BUMDesa di Indonesia dari tahun ke tahun dapat dilihat pada gambar berikut ini,



Sejak di sahkannya Undang-undang desa, jumlah BUMDesa meningkat hingga mencapai 51.134 pada tahun 2020, demikian juga dana desa yang di alokasikan untuk modal BUMDesa mencapai Rp 4,2 Triliun pada Tahun 2015-2020. Pendapatan asli desa (PADes) dari BUMDesa Tahun 2015-2020 tercatat Rp 1,1 Triliun ([www.kemendes.go.id](http://www.kemendes.go.id), 2021).

Badan Usaha Milik Desa yang sudah di bentuk diharapkan memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, mampu menjadi penggerak kegiatan ekonomi di desa yang juga berfungsi sebagai lembaga sosial dan komersial. Namun terlepas dari ekspektasi tersebut, tidak semua BUMDesa yang telah terbentuk dapat memberikan kinerja yang memuaskan. Badan Usaha Milik Desa menghadapi beberapa kendala dan tantangan yang secara langsung

mempengaruhi pertumbuhan dan kinerja usahanya. Faktanya, dari 3900 BUMDesa yang ada, hanya sebagian kecil yang menunjukkan kinerja yang memuaskan (Sofyani, Atmaja, & Rezki, 2019). Dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa permasalahan yang sering dihadapi oleh BUMDesa diantaranya: kapasitas manajerial; infrastruktur, Persoalan kepemimpinan, tata kelola kepemimpinan, tata kelola pemerintah desa, hal ini karena terkait kualitas dan kapasitas pengetahuan yang dimiliki seorang pengelola BUMDesa serta kurangnya sumber daya manusia dan pengetahuan pengurus yang menjadi penyebab kurang berkembangnya BUMDesa di Indonesia (Inapty, Fikri, & Waskito, 2022). Menurut Hill & Hultman (2006), *entrepreneurial marketing* adalah sarana untuk sukses berprestasi pada usaha kecil dan menengah (UKM), karena peran luar biasa yang dimainkannya dalam mendorong dan menghasilkan pertumbuhan disektor ini. Oleh karena itu banyak sarjana yang secara eksplisit maupun implisit berpendapat bahwa *entrepreneurial marketing* dapat meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung (Alqahtani & Uslay, 2018). Meskipun banyak literatur yang telah mengakui dan memberikan argumen yang meyakinkan bahwa *entrepreneurial marketing*, dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, sedikit atau bahkan tidak ada yang menjelaskan atau mengaitkan kontribusi *entrepreneurial marketing* terhadap kinerja Badan usaha milik desa di Indonesia, Oleh karena itu dasar pemikiran untuk penelitian ini.

## II. STUDI LITERATUR

### 1.1. Konsep *Entrepreneurial Marketing (EM)*

Sejak awal diperkenalkannya konsep *entrepreneurial marketing*, para sarjana terus mengembangkan konsep *entrepreneurial marketing* dengan mengidentifikasi elemen dan teori yang terkait dengan *entrepreneurial marketing* (Sahid & Hamid, 2019). *Entrepreneurial marketing* dianggap sebagai konsep baru karena belum ada analisis yang terintegrasi atau teori yang komprehensif tentang *entrepreneurial marketing* (Al-Zyadat, Al-Awamreh, & Alnsour, 2013). *EM* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1982, sejak saat itu minat peneliti mulai tumbuh dan kemudian menjadi kelompok minat khusus permanen (Ionita, 2012). Istilah *Entrepreneurial marketing (EM)* paling sering digunakan untuk menggambarkan pemasaran yang dilakukan oleh pengusaha kecil (Anwar & Daniel, 2016). Kemudian disiplin *Entrepreneurial marketing* berkembang menjadi versi yang cocok untuk semua jenis perusahaan tidak terbatas pada usaha kecil tetapi juga dapat diterapkan pada perusahaan besar (Kraus, Harms, & Fink, 2009). Beberapa definisi tentang *entrepreneurial marketing* telah di kemukakan oleh para peneliti, diantaranya (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002) mendefinisikan “*Entrepreneurial marketing The proactive identification and exploitation of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk management, resource leveraging and value creation*”. Menurut (Hills, Hultman, Kraus, & Schulte, 2010) “*EM is a spirit, an orientation as well as a process of pursuing opportunities and launching and growing ventures that create perceived customer value through relationships, especially by employing innovativeness, creativity, selling, market immersion, networking or flexibility*”.

Sedangkan pendapat yang berbeda dari peneliti sebelumnya yang dikemukakan oleh (Alqahtani & Uslay, 2018) mengusulkan definisi baru tentang *entrepreneurial marketing*, “*EM is an agile mindset that pragmatically leverages resources, employs networks, and takes acceptable risks to proactively exploit opportunities for innovative co-creation, and delivery of value to stakeholders, including customers, employees, and platform allies*”. Selain beberapa definisi di atas, definisi *EM* lainnya sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Definisi *Entrepreneurial Marketing***

<i>Source</i>	<i>EM definition</i>	<i>Dimensions</i>
(Stokes, 2000; p.2,13)	“Pemasaran yang dilakukan oleh pengusaha atau manajer-pemilik usaha kewirausahaan....Konsep pemasaran kewirausahaan difokuskan pada inovasi dan pengembangan ide yang sejalan dengan sebuah pemahaman intuitif tentang kebutuhan pasar ”	“ <i>Innovation Customer intensity</i> ”
(Morris et al., 2002; p.5)	“ <i>The proactive identification and exploitation of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk management, resource leveraging and value creation</i> ”	“ <i>Innovation Proactiveness Customer intensity Risk-taking Value-creation</i> ”
(Kraus et al., 2010; p.9)	“EM adalah fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, berkomunikasi dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingan, dan yang dicirikan oleh inovasi, pengambilan risiko, proaktif, dan dapat dilakukan tanpa sumber daya yang saat ini dikontrol ”	<i>Opportunity Resource leveraging</i> ” “ <i>Innovation Proactiveness Customer intensity Risk-taking Value-creation</i> ”
(Hills et al., 2010; p.6)	EM adalah semangat, orientasi sekaligus proses mengejar peluang dan meluncurkan serta bertumbuh usaha yang menciptakan nilai pelanggan yang dirasakan melalui hubungan, terutama dengan mempekerjakan inovasi, kreativitas, penjualan, pencelupan pasar, jaringan atau fleksibilitas ”	<i>Value-creation</i> ” “ <i>Innovation Customer intensity Value-creation</i> ”
(Whalen et al., 2016; p.3)	“EM adalah kombinasi dari aktivitas inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko yang menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada dan oleh pelanggan, wirausahawan, pemasar, mitra mereka, dan masyarakat luas ”	<i>Opportunity Creativity Selling Market immersion Networking Flexibility</i> ”
(Pane-Haden, Kernek, & Toombs, 2016; p.122)	“Proses penemuan peluang, eksploitasi peluang dan penciptaan nilai yang dilakukan oleh seorang individu yang sering menunjukkan orientasi proaktif, fokus inovasi, dan intensitas pelanggan dan mampu memanfaatkan hubungan dan sumber daya dan mengelola risiko ”	“ <i>Innovation Proactiveness Customer intensity Risk-taking Value-creation/co-creation</i> ” <i>Opportunity Networking</i> ”
	“EM adalah pola pikir gesit yang secara pragmatis memanfaatkan sumber daya, menggunakan jaringan, dan	

<i>Source</i>	<i>EM definition</i>	<i>Dimensions</i>
(Alqahtani & Uslay, 2018).	mengambil risiko yang dapat diterima untuk secara proaktif memanfaatkan peluang untuk kreasi bersama yang inovatif, dan penyampaian nilai kepada pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan, dan sekutu platform.	<p>“<i>Innovation Proactiveness Customer intensity Risk-taking Value-creation Opportunity discovery Opportunity exploitation Resource leveraging</i>”</p> <p>“<i>Innovation Proactiveness Value co-creation Opportunity focus Resource leveraging Networking Acceptable risks Inclusive attention</i>”</p>

Sumber : (Alqahtani & Uslay, 2018).

**1.2. Dimensi Entrepreneurial Marketing**

Terlepas dari berbagai definisi yang diberikan terhadap *EM*, *EM* juga telah menerima beberapa saran yang berkaitan dengan elemen atau dimensi yang dapat menjadi konstruksi *EM*. (Morris et al., 2002) termasuk di antara para sarjana pertama menyarankan dimensi untuk dimasukkan dalam teori *EM*.(Morris et al., 2002) mengemukakan bahwa dimensi *EM* terdiri dari tujuh (7) dimensi yaitu : “*Innovation, Proactiveness, Customer intensity, Risk-taking, Value-creation, Opportunity dan Resource leveraging*”. Dimensi *EM* berikutnya yang ditemukan dalam literatur yang diusulkan oleh (Mort, Weerawardena, & Liesch, 2012) mengidentifikasi empat strategi kunci *EM* diantaranya: “*Opportunity creation, Customer intimacy based innovative products, Resource enhancement, and Legitimacy*”. Sedangkan dimensi menurut (Alqahtani & Uslay, 2018) adalah delapan dimensi *EM* yang diusulkan, dimensi *EM* ini adalah model terbaru dalam literatur *EM*. Berdasarkan beberapa dimensi *EM* sebelumnya, terdapat delapan dimensi *EM*, yaitu: “*Innovation, Proactiveness, Value co-creation, Opportunity focus, Resource leveraging, Networking, Acceptable risks, Inclusive attention*”. Berikut ini adalah penjelasan masing-masing dimensi *entrepreneurial marketing* sebagaimana yang di kemukakan (Crick, 2019) :

Perilaku yang berfokus pada inovasi melibatkan cara-cara pengusaha merancang dan mengimplementasikan proses kreatif dan teknologi dalam operasi mereka, misalnya mengembangkan produk untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (Morris et al.,



2002). Proaktif adalah ke mana pengusaha siap untuk mengambil langkah-langkah berani saat merancang dan menjalankan strategi bisnis mereka, sehingga mempengaruhi lingkungan bisnis mereka yang kompetitif (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Intensitas pelanggan mengacu pada sejauh mana pengusaha mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan mereka, seperti melalui pengumpulan dan tanggapan terhadap informasi tentang keinginan dan kebutuhan mereka (Miles & Darroch, 2006). Pengambilan risiko menyangkut kesadaran pengusaha terhadap peluang keberhasilan dan kegagalan strategi bisnis mereka, serta langkah-langkah yang mereka ambil untuk mengurangi risiko, seperti mengelola sumber daya dan kemampuan mereka untuk mengurangi kerugian finansial (O'Donnell, Gilmore, Carson, & Cummins, 2002). Dimensi penciptaan nilai, pemasaran kewirausahaan berfokus pada salah satu yang paling isu-isu penting dalam literatur pemasaran yang lebih luas, yaitu cara-cara yang dapat menciptakan nilai bagi pelanggan mereka (Payne, Storbacka, & Frow, 2008). Ada berbagai metode untuk menciptakan nilai pelanggan, seperti melalui perilaku yang berorientasi pasar (menghasilkan, menyebarluaskan, dan responsif terhadap kecerdasan pasar) (Jaworski, B.J., Kohli, 1993) oleh karena itu, pengusaha harus terlibat dalam aktivitas berorientasi nilai pelanggan yang sesuai dengan sumber daya dan kemampuan mereka yang tersedia (Hills et al., 2010). Dimensi yang digerakkan oleh peluang, pemasaran kewirausahaan menyangkut cara-cara pengusaha memindai lingkungan bisnis untuk cara-cara baru untuk mencapai keunggulan kompetitif (Morris et al., 2002). Lebih lanjut, memanfaatkan sumber daya adalah kegiatan yang digunakan pengusaha untuk memanfaatkan aset keuangan dan non-keuangan mereka, sehingga mereka dapat menerapkan strategi kompetitif mereka (Kraus et al., 2009). Seringkali, pengusaha di perusahaan kecil memiliki berbagai sumber daya yang terbatas, kegiatan memanfaatkan sumber daya membantu pengusaha memaksimalkan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya yang benar dalam strategi yang kompetitif (Bjerke, and Hultman, 2002). Sedangkan jaringan, termasuk diantaranya pemasok, pelanggan, mitra, dan distributor, mereka dapat mewakili sumber daya yang tak ada bandingannya yang mengarah pada keunggulan mereka di pasar (Alqahtani & Uslay, 2018). Dimensi-dimensi sebagai mana pada uraian di atas memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) (Sahid & Hamid, 2019).

### 1.3. Kinerja Organisasi

Tidak ada konsensus tentang definisi, dimensi, dan indikator pengukuran kinerja (Santos & Brito, 2012). Tidak ada definisi kinerja yang diterima dengan baik, semua tergantung pada area dan spesialisasi orang yang mendefinisikannya, kinerja perusahaan mengacu pada hasil kegiatan atau investasi perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Shams, Mahmudul, & Awang, 2019). Kinerja merupakan cerminan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dari berbagai kegiatan yang dilakukan (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Menurut (Smith & Reece, 1999) kinerja perusahaan sebagai kemampuan kerja untuk memenuhi keinginan pemegang saham utama perusahaan.

Ada berbagai indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, Banyak penelitian menggunakan indikator keuangan untuk mengukur kinerja organisasi, yang meliputi pertumbuhan penjualan, arus kas, dan profitabilitas (Omar, Md Aris, & Nazri, 2016). Beberapa studi menemukan bahwa kombinasi antara ukuran keuangan dan non-keuangan memberikan lebih banyak evaluasi komprehensif atas kinerja perusahaan (Haber & Reichel, 2005).

Sedangkan menurut (Venkatraman & Ramanujam, 1986) kinerja dapat diukur dengan indikator keuangan dan non-keuangan (operasional), langkah-langkah keuangan terkait dengan faktor ekonomi seperti *profitabilitas* dan pertumbuhan penjualan (misalnya laba atas investasi, laba atas penjualan dan laba atas *ekuitas*) dan langkah-langkah operasional terkait dengan faktor keberhasilan non-keuangan seperti kualitas, pangsa pasar, kepuasan, pengembangan produk baru dan *efektivitas* pasar.

Sejalan dengan pendapat (Venkatraman & Ramanujam, 1986), (Santos & Brito, 2012) yang mana kinerja memiliki dua dimensi, yang keuangan, diwakili oleh *profitabilitas*, pertumbuhan, dan nilai pasar; sedangkan dimensi operasional, yang mencakup aspek kompetitif, seperti: kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, kinerja lingkungan dan kinerja sosial. Menurut mereka, bagaimanapun, lebih suka nama kinerja strategis untuk kinerja operasional (Santos & Brito, 2012).

#### 1.4. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)

Didalam Peraturan Pemerintah No. 21 Tahun 2021, Badan Usaha Milik Desa, (selanjutnya disebut BUMDesa), adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersarna desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Pendirian BUMDesa bertujuan untuk : a). Melakukan kegiatan usaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian, dan potensi desa; b). Melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan atau jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat desa, dan mengelola lumbung pangan desa; c). Memperoleh keuntungan atau laba bersih bagi peningkatan pendapatan asli desa serta mengembangkan sebesar-besarnya manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat desa; d). Pemanfaatan aset desa guna menciptakan nilai tambah atas aset desa; dan e). Mengembangkan ekosistem ekonomi digital di desa. Pengelolaan BUMDesa/BUM Desa bersama dilaksanakan berdasarkan semangat kekeluargaan dan kegotong royongan dengan prinsip: a). Profesional; b). Terbuka dan bertanggung jawab; c). Partisipatif; d). Prioritas sumber daya lokal; dan e). Berkelanjutan.

Untuk mencapai tujuan dari pendirian BUMDesa sebagaimana yang diharapkan di dalam PP No. 21 Tahun 2021 dilakukan melalui pengembangan berbagai fungsi dari BUMDesa diantaranya: a. Melalui konsolidasi produk barang dan jasa Desa, b. Memproduksi barang dan/atau jasa; c. Menampung, membeli, dan memasarkan produk masyarakat Desa; d. Melakukan inkubasi usaha masyarakat Desa; e. Menstimulasi dan dinamisasi usaha ekonomi masyarakat Desa; f. Melayani kebutuhan dasar dan umum bagi masyarakat Desa; g. Meningkatkan kemanfaatan dan nilai ekonomi masyarakat kekayaan budaya, religiositas, dan sumber daya alam; h. Meningkatkan nilai tambah aset Desa dan pendapatan asli Desa (PADes).

#### 1.5. Model Konseptual

Meningkatnya ketidakpastian di pasar membuat pemasaran tradisional tidak efisien dalam meningkatkan kinerja organisasi, banyak sarjana berpendapat baik secara eksplisit atau secara implisit mengklaim bahwa *entrepreneurial marketing* dapat meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung (Alqahtani & Uslay, 2018).

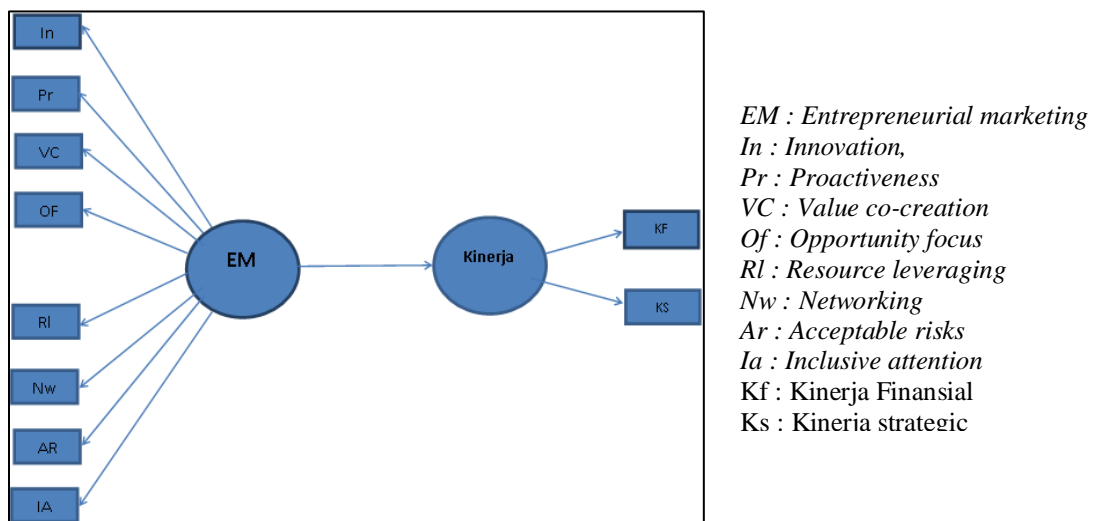
Beberapa dari hasil penelitian juga secara eksplisit menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara *entrepreneurial marketing* dan kinerja organisasi (Whalen et al., 2016), (Bjerke, and Hultman, 2002), mengusulkan agar perusahaan harus fokus pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui *entrepreneurial marketing* untuk mencapai pertumbuhan dalam kondisi yang tidak pasti. Sedangkan (Morris et al., 2002) berpendapat bahwa *entrepreneurial marketing* dapat menciptakan budaya yang produktif dengan fokus pada penciptaan peluang dan pencapaian keunggulan kompetitif. Selain itu, melalui *entrepreneurial marketing* perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menjadi lebih terjangkau dan berbeda dari pesaing. Secara empiris (Mort et al., 2012) menemukan bahwa *entrepreneurial marketing* bisa mengarahkan kinerja yang unggul untuk organisasi. (Whalen et al., 2016) mengusulkan agar organisasi bisa menciptakan keunggulan kompetitif dengan pendekatan *entrepreneurial marketing*. Kita juga dapat mempertimbangkan kemampuan *entrepreneurial marketing* sebagai sumber daya unik bagi perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai

keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Perusahaan yang unggul dalam memanfaatkan jaringan, memberikan perhatian inklusif, mendorong inovasi, memanfaatkan sumber daya, berani mengambil risiko, menciptakan nilai bersama, proaktif, dan menciptakan peluang akan cenderung memiliki kinerja keseluruhan yang lebih baik (Alqahtani & Uslay, 2018).

Berdasarkan dari pembahasan di atas, Gambar 1 adalah model penelitian yang diusulkan, Model ini untuk mencoba mengatasi permasalahan kinerja Badan Usaha Milik Desa melalui pendekatan *Entrepreneurial marketing*. Dimensi *Entrepreneurial marketing* dalam model ini dibentuk dari literatur sebelumnya menurut (Alqahtani & Uslay, 2018), sedangkan dimensi kinerja dari penelitian sebelumnya oleh (Santos & Brito, 2012).

Oleh karena itu, hipotesis berikut akan diuji:

- H1: EM berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Financial BUMDesa*  
*H2: EM berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Strategic BUMDesa*



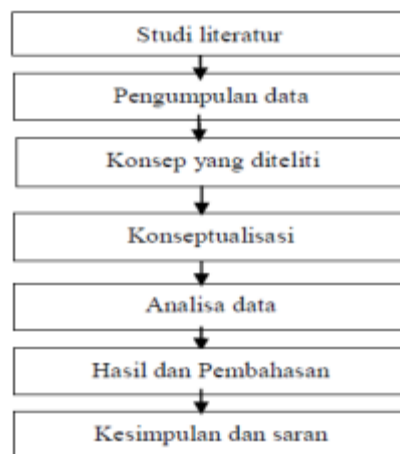
**Gambar 1. Model Konseptual yang Diusulkan**

### III. METODE

Metode penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode studi kepustakaan atau literatur review. Literatur review merupakan ikhtisar komprehensif tentang penelitian yang sudah dilakukan mengenai topik yang spesifik untuk menunjukkan kepada pembaca apa yang sudah diketahui tentang topik tersebut dan apa yang belum diketahui, untuk mencari rasional dari penelitian yang sudah dilakukan atau untuk ide penelitian selanjutnya (Denney & Tewksbury, 2013). Studi literatur bisa didapat dari berbagai sumber baik jurnal, buku, dokumentasi, internet dan pustaka. Jenis penulisan yang digunakan adalah studi literatur review yang berfokus pada hasil penulisan yang berkaitan dengan topik atau variabel penulisan (Purwantoro, 2021). Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari hasil-hasil penelitian yang sudah dilakukan dan diterbitkan dalam jurnal online nasional dan



internasional. Dalam melakukan penelitian ini peneliti melakukan pencarian jurnal penelitian yang dipublikasikan di internet. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jurnal penelitian yang sesuai dengan kriteria inklusi kemudian dikumpulkan dan dibuat ringkasan jurnal meliputi nama peneliti, tahun terbit jurnal, rancangan studi, tujuan penelitian, sampel, instrument (alat ukur) dan ringkasan hasil atau temuan. Ringkasan jurnal tersebut kemudian dilakukan analisis terhadap isi yang terdapat dalam tujuan penelitian dan hasil/temuan penelitian. Metode analisis yang digunakan menggunakan analisis isi jurnal. Langkah-langkah dalam penulisan literature review secara sistematis dapat dilihat seperti pada gambar berikut ini:



**Gambar 2. Alur literature review**

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Beberapa penelitian terdahulu yang melakukan studi tentang literature terkait diantaranya (Becherer, Helms, & McDonald, 2012) menguji pengaruh Entrepreneurial marketing pada hasil kinerja usaha kecil dan menengah menggunakan tujuh dimensi EM. Dia menemukan bahwa EM memiliki efek positif dan signifikan pada variabel hasil, terutama penciptaan nilai. (Hacioglu, Eren, Eren, & Celikkan, 2012) mempelajari hubungan antara EM dan kinerja inovatif UKM di industri manufaktur Turki. Mereka menemukan hubungan yang positif proaktif, inovatif, intensitas pelanggan dan pemanfaatan sumber daya sebagai dimensi EM berhubungan positif dengan kinerja inovatif. Temuan Becherer dan Helms (2016) menunjukkan banyak dukungan untuk usaha kecil yang menghadapi lingkungan makro yang lebih besar tantangan menerapkan EM lebih dari usaha kecil yang tidak menghadapi eksternal tantangan lingkungan. Namun, dalam penelitian mereka, EM dikaitkan dengan peningkatan pangsa pasar, khususnya dengan lingkungan internal atau eksternal yang kurang menantang. (Al-Zyadat, Al-Awamreh, & Alnsour, 2013) menemukan bahwa EM memiliki hubungan yang kuat dengan ukuran kinerja termasuk kualitas layanan, persaingan, pengurangan biaya dan kepuasan pelanggan di hotel-hotel Yordania. (Kocak, 2009) mengungkapkan modal kewirausahaan, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan inovasi adalah sumber utama kinerja positif bagi perusahaan global yang lahir di Turki. (Franco, Santos, Ramalho, & Nunes, 2014) menemukan bahwa EM memiliki peran penting dalam pertumbuhan dan keberlanjutan UKM. Dia juga menekankan bahwa pemasaran di UKM adalah informal dan reaktif dan berisi berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan peluang baru dalam memasarkan dan menyajikan produk terutama melalui kontak langsung dengan kooperator

dan pelanggan.

## V. KESIMPULAN

Artikel ini membahas kebutuhan untuk mengusulkan dan menguji model *Entrepreneurial marketing* yang dapat membantu dalam meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Kajian empiris perlu dilakukan untuk mengembangkan Teori *Entrepreneurial marketing* sebagai domain pemasaran yang didedikasikan khusus untuk BUMDesa dan usaha mikro, kecil dan menengah. Konstruksi *Entrepreneurial marketing* dalam penelitian ini mengintegrasikan konstruksi *Entrepreneurial marketing* dari beberapa penelitian sebelumnya, yang memungkinkan lebih komprehensif dan lengkap untuk menganalisis studi dimasa depan. Dalam literatur di bidang pemasaran dan kewirausahaan menyarankan bahwa penelitian empiris perlu terus dilakukan, untuk menjelaskan peran *Entrepreneurial marketing* dan dampaknya terhadap peningkatan Kinerja bisnis pada Usaha kecil dan menengah (Kilenthong, Hultman, & Hills, 2016). Oleh karena itu, model yang diusulkan dalam artikel ini dapat digunakan sebagai pedoman oleh peneliti selanjutnya untuk mengevaluasi dampak *Entrepreneurial marketing* pada Badan Usaha Mlilk Desa (BUMDesa). Artikel ini terbatas pada konseptual model, untuk itu perlu pengujian secara kuantitatif agar diketahui sejauh mana kekuatan model yang dibentuk. Penelitian di masa depan diperlukan untuk membenarkan argumen dan dengan demikian membantu untuk meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa).

## VI. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada tempat mengabdikan kami di Universitas Pasir Pengaraian terkhusus Program Studi Manajemen yang sudah memberikan motivasi terhadap kami dan terima kasih kepada keluarga kami yang paling kami sayangi.

## VII. REFERENSI

- Al-Zyadat, M. A., Al-Awamreh, M. A., & Alnsour, M. S. (2013). Linking Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry, *5*(3), 86–94. <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i3.3509>
- Alqahtani, N., & Uslay, C. (2018). Entrepreneurial marketing and firm performance : Synthesis and conceptual. *Journal of Business Research*, (December), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035>
- Anwar, M. N., & Daniel, E. (2016). Entrepreneurial marketing in online businesses: The case of ethnic minority entrepreneurs in the UK. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *19*(3), 310–338. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0055>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SMEs, *15* [2012],.
- Bjerke, and Hultman, C. (2002). *Entrepreneurial marketing : the growth of small firms in the new economic era / Björn Bjerke, Claes Hultman*.
- Crick, J. M. (2019). Incorporating competition into the entrepreneurial marketing literature: Directions for future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *21*(1), 19–36. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2018-0001>

- Denney, A. S., & Tewksbury, R. (2013). How to Write a Literature Review. *Journal of Criminal Justice Education*, 24(2), 218–234. <https://doi.org/10.1080/10511253.2012.730617>
- Franco, M., Santos, M. de F., Ramalho, I., & Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 265–283. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2012-0112>
- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures - The case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257–286. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00137.x>
- Hacioglu, G., Eren, S. S., Eren, M. S., & Celikkan, H. (2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Firms' Innovative Performance in Turkish SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 871–878. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1065>
- Hills, G. E., Hultman, C. M., Kraus, S., & Schulte, R. (2010). History , theory and evidence of entrepreneurial marketing – an overview Sascha Kraus Reinhard Schulte. *Innovation*, 11(1), 3–18.
- Inapty, B. A., Fikri, M. A., & Waskito, I. (2022). Jurnal Tata Sejuta STIA MATARAM IDENTIFIKASI PERMASALAHAN BUMDES DI DESA-DESA DI KECAMATAN GUNUNG SARI KABUPATEN LOMBOK BARAT Universitas Mataram. *Jurnal Tata Sejuta*, 8(1). Berreskuratua -(e)tik <http://ejournalstiamataram.ac.id>
- Ionita. (2012). ENTREPRENEURIAL MARKETING : A NEW APPROACH FOR CHALLENGING TIMES, 7(1), 131–150.
- Jaworski, B.J., Kohli, A. K. (1993). Orientation : Antecedents and. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kilenthong, P., Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2016). Entrepreneurial marketing behaviours: impact of firm age, firm size and firm's founder. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(1), 127–145. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2015-0029>
- Kocak, A. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. <https://doi.org/10.1108/02651330910971977>
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2009). Entrepreneurial Marketing : Moving beyond Marketing in New Ventures, (1).
- Miles, M. P., & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5–6), 485–501. <https://doi.org/10.1108/03090560610657804>
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). global firms Advancing entrepreneurial marketing Evidence from born global firms. <https://doi.org/10.1108/03090561211202602>
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5),

334–347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>

- O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 10(3), 205–223. <https://doi.org/10.1080/09652540210151388>
- Omar, N. A., Md Aris, H., & Nazri, M. A. (2016). The effect of entrepreneurial orientation, innovation capability and knowledge creation on firm performance: A perspective on small scale entrepreneurs. *Jurnal Pengurusan*, 48(2016), 187–200.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Purwantoro. (2021). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: PENELITIAN TENTANG PERGURUAN TINGGI SWASTA MENGGUNAKAN VOSVIEWER DI DATABASE SCOPUS TAHUN 2018-2022 . *Hirarki : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3(1 SE-Articles), 193–202. <https://doi.org/10.30606/hirarki.v3i1.1275>
- Sahid, S., & Hamid, S. A. (2019). How To Strategize SMEs Capabilities via Entrepreneurial Marketing Approaches. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(1), 1–5.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(SPL. ISS), 95–117. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007>
- Shams, A., Mahmudul, M., & Awang, Z. Bin. (2019). Does gender difference play moderating role in the relationship between entrepreneurial marketing and Bangladeshi SME performance? Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque \* and Zainudin Bin Awang, 5, 35–52. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2018.06.001>
- Smith, T. M., & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy , fit , productivity , and business performance in a services setting. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00037-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00037-0)
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2). <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Tarigan, Z. N. A., Dewi, F. N., & Pribadi, Y. (2022). JURNAL BPPK. *Jurnal BPPK*, 15, 1.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management*, 11(4), 801–814.
- Whalen, P., Usley, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., ... Deacon, J. (2016). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5–19. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035036>