

**ANALISA HUBUNGAN BIRD IN HAND (MEANS), LEMONADE
(LEVERAGE CONTINGENCY) DAN CRAZY QUILT (PARTNERSHIP)
TERHADAP KUALITAS KINERJA UNIT USAHA DI PESANTREN
WAKAF: MEDIASI INOVASI
(Studi Empiris pada Bidang Usaha Yayasan Darunnajah)**

Sarah Aulia Rosada¹, Awang Darmawan Putra²
sarah.aulia@student.tau.ac.id¹, awangdp1987@gmail.com²
Tanri Abeng University

ABSTRAK

Potensi wakaf di Indonesia sangat besar, namun belum dimanfaatkan secara optimal, terutama dalam konteks pesantren berbasis wakaf. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendekatan effectuation yang terdiri dari Bird in Hand (means), Lemonade (leverage contingency), dan Crazy Quilt (partnership) terhadap kinerja unit usaha di pesantren wakaf, serta menilai peran inovasi sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan unit usaha di Pesantren Darunnajah sebagai populasi dan sampel, menggunakan metode sampling jenuh. Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda dan uji moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi effectuation memiliki pengaruh positif terhadap kinerja unit usaha, dan inovasi memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan studi kewirausahaan berbasis wakaf dan memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan pesantren dalam meningkatkan kinerja unit usaha melalui strategi inovatif dan kolaboratif..

Kata Kunci: Effectuation, Bird In Hand, Lemonade, Crazy Quilt, Inovasi, Kinerja Usaha, Pesantren Wakaf.

ABSTRACT

The potential of waqf in Indonesia is significant but remains underutilized, especially within pesantren-based waqf institutions. This study aims to analyze the influence of three dimensions of the effectuation approach—Bird in Hand (means), Lemonade (leverage contingency), and Crazy Quilt (partnership)—on the performance of waqf business units, with innovation as a moderating variable. Employing a quantitative method, questionnaires were distributed to all staff members of the business units within Pesantren Darunnajah. Data were analyzed using multiple linear regression and moderation testing. The results show that both Means and Leverage Contingency have a positive and significant impact on business unit performance, while Partnership does not yield statistically significant results. Furthermore, innovation does not moderate the relationship between the three effectuation dimensions and performance. These findings suggest that while innovation holds theoretical importance, it is not yet structurally or institutionally integrated into the operational dynamics of waqf-based organizations. The study contributes to the theoretical development of waqf entrepreneurship and offers practical insights for managing pesantren business units through adaptive and resource-based strategies.

Keywords: Effectuation, Bird In Hand, Lemonade, Crazy Quilt, Innovation, Business Performance, Islamic Boarding School, Waqf.

PENDAHULUAN

Wakaf merupakan salah satu instrumen ekonomi syariah yang berpotensi besar dalam mendorong kesejahteraan masyarakat dan pembangunan berkelanjutan. Di Indonesia, potensi wakaf sangat luas, tercermin dari ribuan titik tanah wakaf dengan total luas lebih dari 57.000 hektare. Sayangnya, hanya sekitar 57,42% aset tersebut yang telah bersertifikat, menunjukkan lemahnya pengawasan, data, dan produktivitas aset wakaf.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan wakaf adalah rendahnya kapasitas manajerial para nazhir (pengelola wakaf). Sebagian besar pengelolaan aset masih bersifat tradisional dan tidak disertai dengan strategi produktif yang mengarah pada keberlanjutan ekonomi. Hal ini mengakibatkan pemanfaatan wakaf masih terbatas pada sektor sosial-keagamaan seperti pembangunan masjid atau sekolah, tanpa optimalisasi nilai ekonominya.

Selain itu, rendahnya literasi wakaf di kalangan masyarakat menyebabkan minimnya partisipasi. Dari potensi wakaf uang senilai Rp180 triliun per tahun, realisasinya pada tahun 2023 hanya mencapai Rp2,3 triliun. Kesenjangan ini memperlihatkan urgensi peningkatan edukasi, integrasi kebijakan, serta sinergi antarsektor dalam pengelolaan wakaf produktif.

Salah satu konteks unik dalam pengelolaan wakaf adalah pesantren. Sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam, pesantren memiliki unit-unit usaha wakaf yang idealnya mampu menopang kegiatan operasional dan pemberdayaan umat. Namun, berbagai keterbatasan seperti ketergantungan pada metode tradisional, rendahnya inovasi, dan minimnya kemitraan strategis menyebabkan performa unit usaha pesantren belum optimal.

Untuk menjawab tantangan tersebut, pendekatan kewirausahaan berbasis effectuation menjadi alternatif yang relevan. Teori ini dikembangkan oleh Sarasvathy dan mencakup tiga dimensi utama:

1. Bird in Hand (Means): memulai usaha berdasarkan sumber daya yang dimiliki.
2. Lemonade (Leverage Contingency): memanfaatkan ketidakpastian sebagai peluang.
3. Crazy Quilt (Partnership): membangun kemitraan sebagai strategi pengembangan usaha.

Dalam konteks ekonomi berbasis wakaf, strategi effectuation dianggap mampu memberikan kerangka adaptif yang sesuai dengan realitas lapangan. Namun, pengaruh langsung dari ketiga dimensi effectuation terhadap kinerja unit usaha pesantren belum banyak dikaji secara akademis, terutama dalam literatur Indonesia.

Penelitian ini juga mempertimbangkan peran inovasi sebagai variabel moderasi. Inovasi dalam bentuk produk, proses, maupun model bisnis diyakini mampu memperkuat dampak strategi effectuation terhadap peningkatan performa organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Bird in Hand terhadap kinerja unit usaha pesantren wakaf?
2. Bagaimana pengaruh Lemonade terhadap kinerja unit usaha pesantren wakaf?
3. Bagaimana pengaruh Crazy Quilt terhadap kinerja unit usaha pesantren wakaf?
4. Apakah inovasi memoderasi hubungan antara ketiga strategi effectuation dan kinerja?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh masing-masing strategi effectuation terhadap kualitas kinerja unit usaha di pesantren wakaf, serta mengevaluasi apakah inovasi dapat memperkuat hubungan tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi teoritis dalam literatur kewirausahaan berbasis wakaf serta rekomendasi praktis bagi nazhir dan pengelola unit usaha pesantren.

Manfaat penelitian ini terbagi ke dalam tiga aspek:

- Teoritis: memperkaya literatur tentang strategi effectuation dalam konteks wakaf.
- Praktis: memberikan panduan bagi pemangku kebijakan dan pengelola wakaf untuk meningkatkan performa unit usaha.
- Sosial-ekonomi: mendukung peran wakaf dalam pemberdayaan ekonomi umat dan pengentasan kemiskinan.

Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini menjadi langkah awal untuk membuktikan relevansi effectuation dan inovasi dalam konteks pengelolaan wakaf yang lebih produktif, inklusif, dan berkelanjutan di lingkungan pesantren Indonesia.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode survei sebagai teknik utama pengumpulan data. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengukuran objektif terhadap hubungan antar variabel berdasarkan kerangka teori yang telah ditetapkan. Penelitian kuantitatif sesuai untuk menjawab pertanyaan hubungan sebab-akibat melalui analisis statistik, sebagaimana dijelaskan oleh Creswell (2018).

Jenis dan Sumber Data

Terdapat dua jenis data yang digunakan:

- Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan unit usaha di Pesantren Darunnajah. Selain kuesioner, dilakukan juga wawancara informal untuk memperkaya konteks data.
- Data sekunder berasal dari jurnal ilmiah, buku, laporan tahunan, dan dokumen resmi yang relevan untuk memperkuat pembahasan dan validasi temuan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan unit usaha pesantren Darunnajah. Karena jumlah populasi relatif kecil, digunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih agar data yang diperoleh bersifat representatif dan mencerminkan kondisi aktual di lapangan (Sugiyono, 2016).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan lima konstruk utama:

- Bird in Hand (Means): Kemampuan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (pengalaman, keahlian, jaringan).
- Leverage Contingency (Lemonade): Kemampuan merespons ketidakpastian dan mengubahnya menjadi peluang.
- Crazy Quilt (Partnership): Kolaborasi dengan mitra untuk pengembangan usaha.
- Inovasi: Kemampuan organisasi menciptakan atau menerapkan ide, produk, atau proses baru.
- Kinerja Unit Usaha: Diukur dari pertumbuhan pendapatan, pelanggan, dan efisiensi operasional.

Setiap konstruk diukur menggunakan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju) berdasarkan indikator dari jurnal-jurnal seperti Read et al. (2009), Fisher (2012), Karami et al. (2024), dan Katebi et al. (2024).

Contoh indikator:

- Bird in Hand: “Saya memanfaatkan pengalaman pribadi dalam mengelola unit usaha.”
- Leverage Contingency: “Saya melihat kejadian tak terduga sebagai peluang, bukan hambatan.”
- Partnership: “Saya melibatkan mitra sejak awal dalam pengambilan keputusan inovatif.”
- Inovasi: “Kami secara rutin mencoba pendekatan baru untuk meningkatkan layanan.”
- Kinerja: “Kami berhasil mencapai sebagian besar target usaha tahun ini.”

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakteristik umum dari data penelitian. Empat variabel utama dianalisis: Kinerja Unit Usaha Wakaf (KUU), Bird in Hand (BIH), Leverage Contingency (LEV), dan Partnership (PART), berdasarkan 113 observasi. Rata-rata KUU adalah 37,63, BIH sebesar 48,66, LEV sebesar 35,68, dan PART sebesar 29,74. Keseluruhan distribusi variabel menunjukkan kecenderungan simetris,

dengan nilai mean dan median yang hampir identik, dan tidak terdapat indikasi penyimpangan ekstrem.

Uji Asumsi Klasik

Untuk menjamin validitas model regresi linear, dilakukan serangkaian uji asumsi klasik:

- Uji Normalitas menggunakan Jarque-Bera menunjukkan $p\text{-value} = 0,09494 > 0,05$, menandakan bahwa residual terdistribusi normal.
- Uji Multikolinearitas menunjukkan tidak ada korelasi antar variabel independen yang melebihi 0,80, sehingga tidak ditemukan gejala multikolinearitas.
- Uji Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa hanya Model 2 dan Model 3 yang teridentifikasi mengalami heteroskedastisitas, sehingga digunakan robust standard errors.
- Uji Autokorelasi tidak dilakukan karena data bersifat cross-sectional, bukan time series.

Hasil Uji Regresi dan Koefisien Determinasi

Empat model regresi diuji untuk mengamati pengaruh tiga dimensi effectuation dan interaksi dengan inovasi terhadap kinerja unit usaha:

- Model 1 (pengaruh langsung): $R^2 = 0,18$
- Model 2 & 3 (pengaruh + interaksi inovasi): $R^2 = 0,45$
- Model 4: $R^2 = 0,38$

Model 2 dan Model 3 memiliki nilai koefisien determinasi tertinggi, menunjukkan bahwa 45% variasi dalam kinerja unit usaha dapat dijelaskan oleh variabel yang digunakan.

Uji F dan Validitas Model

Uji F menunjukkan bahwa semua model regresi memiliki signifikansi simultan dengan $p\text{-value} < 0,001$, artinya variabel-variabel yang digunakan secara kolektif signifikan dalam menjelaskan variasi pada kinerja unit usaha.

Pembahasan

Means dan Kinerja Unit Usaha Wakaf

Hasil regresi menunjukkan bahwa Bird in Hand (Means) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja unit usaha, dengan koefisien sebesar 0,76 pada Model 2. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya internal seperti pengalaman, jaringan, dan aset fisik berkontribusi positif terhadap keberhasilan operasional. Temuan ini mendukung hasil Shirokova et al. (2021) dan Pacho & Mushi (2021) yang menyatakan bahwa pendekatan berbasis sumber daya internal memungkinkan organisasi menghadapi ketidakpastian dengan lebih adaptif.

Leverage Contingency dan Kinerja Unit Usaha Wakaf

Variabel Leverage Contingency menunjukkan pengaruh paling kuat dengan koefisien 3,9 ($p < 0,001$) pada Model 2. Artinya, kemampuan organisasi dalam merespon ketidakpastian dan menjadikannya sebagai peluang merupakan faktor kunci peningkatan kinerja. Temuan ini selaras dengan studi Peng et al. (2020) dan Szambelan et al. (2020) yang menekankan bahwa organisasi yang fleksibel dan eksperimental cenderung lebih kompetitif dalam konteks yang tidak stabil.

Partnership dan Kinerja Unit Usaha Wakaf

Berbeda dengan ekspektasi, variabel Partnership tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dalam seluruh model. Hal ini diduga karena masih lemahnya struktur kolaboratif, kurangnya kesesuaian visi antar mitra, atau rendahnya kualitas komunikasi dan kepercayaan dalam relasi strategis. Ini sejalan dengan pandangan Deng et al. (2021) yang menyoroti pentingnya relational embeddedness dalam kemitraan. Dalam konteks pesantren wakaf, kemitraan masih belum tersusun dalam sistem kolaboratif yang profesional dan berorientasi pada nilai tambah jangka panjang.

Moderasi Inovasi terhadap Strategi dan Kinerja Unit Usaha Wakaf

Meskipun inovasi secara individual dianggap strategis, analisis interaksi antara inovasi dan ketiga variabel effectuation tidak menunjukkan hasil yang signifikan. P-value seluruh interaksi berada jauh di atas 0,05, menandakan bahwa inovasi tidak memoderasi pengaruh Means, Leverage Contingency, maupun Partnership terhadap kinerja.

Temuan ini berbeda dari hasil studi Ko et al. (2021) di sektor korporat yang menunjukkan bahwa inovasi memperkuat hubungan antara kemitraan dan output kinerja. Dalam konteks pesantren wakaf, kemungkinan besar kapabilitas inovatif masih terbatas dan belum menjadi bagian dari strategi kelembagaan. Ketiadaan struktur riset dan pengembangan, keterbatasan SDM, serta rendahnya integrasi teknologi menjadi penyebab lemahnya peran inovasi sebagai penguat hubungan.

Implikasi

Secara umum, hasil penelitian menegaskan bahwa pendekatan effectuation, terutama dimensi Means dan Leverage Contingency, relevan dalam meningkatkan kinerja unit usaha wakaf. Strategi yang menekankan adaptasi, pemanfaatan sumber daya yang ada, serta fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian lebih efektif diterapkan di lingkungan pesantren dibandingkan strategi kolaboratif yang belum terinstitusionalisasi.

Inovasi, meski potensial, belum dapat berfungsi sebagai penguat dampak strategis dalam konteks ini. Oleh karena itu, penting bagi pesantren berbasis wakaf untuk memperkuat kapasitas inovatif dan membangun sistem kemitraan yang terstruktur jika ingin memaksimalkan kinerja unit usaha mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tiga dimensi utama dalam pendekatan effectuation—yakni Bird in Hand (Means), Leverage Contingency (Lemonade), dan Crazy Quilt (Partnership)—terhadap kinerja unit usaha wakaf di lingkungan pesantren, serta menguji peran inovasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Berdasarkan analisis regresi dan hasil pembahasan yang dilakukan, diperoleh sejumlah kesimpulan utama yang menggambarkan kontribusi teoritis dan praktis dari setiap variabel yang dikaji.

Pertama, variabel Means atau Bird in Hand terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja unit usaha wakaf. Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya internal—baik berupa jaringan sosial, aset yang dimiliki, maupun pengetahuan dan keterampilan manajerial—merupakan faktor krusial dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Pendekatan ini memungkinkan unit usaha beradaptasi dengan ketidakpastian lingkungan secara fleksibel tanpa ketergantungan pada sumber daya eksternal, sejalan dengan prinsip dasar effectuation.

Kedua, Leverage Contingency juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Strategi ini menggambarkan kemampuan organisasi dalam merespons kejadian tak terduga dan mengubahnya menjadi peluang. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya membangun sistem pengambilan keputusan yang fleksibel dan adaptif, terutama dalam menghadapi dinamika eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Dalam konteks unit usaha berbasis wakaf, kemampuan ini menjadi kekuatan strategis untuk mempertahankan keberlangsungan operasional.

Ketiga, meskipun variabel Partnership memiliki arah pengaruh positif terhadap kinerja, hasil uji statistik tidak menunjukkan signifikansi yang memadai. Hal ini mengindikasikan bahwa kemitraan belum menjadi faktor yang berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja unit usaha wakaf. Kelemahan dalam aspek seperti kualitas hubungan

antar mitra, keselarasan visi dan misi, serta lemahnya struktur kolaborasi strategis menjadi kemungkinan penyebab dari lemahnya pengaruh partnership dalam konteks ini.

Keempat, inovasi tidak terbukti memoderasi hubungan antara ketiga variabel strategi dengan kinerja unit usaha wakaf. Meskipun secara teoritis inovasi diyakini mampu memperkuat efektivitas strategi, dalam konteks ini peran inovasi belum terinstitusionalisasi secara kuat. Hal ini dapat disebabkan oleh terbatasnya kapasitas sumber daya manusia, rendahnya adopsi teknologi, serta kurangnya dukungan kelembagaan untuk pengembangan inovasi dalam unit usaha berbasis pesantren.

Berdasarkan temuan tersebut, disusun beberapa saran praktis: (1) perlunya penguatan kapasitas internal dalam pengelolaan sumber daya, (2) pengembangan sistem manajerial yang fleksibel untuk meningkatkan kemampuan adaptif, (3) evaluasi mendalam atas kualitas kemitraan yang dibangun, (4) integrasi inovasi ke dalam budaya organisasi, dan (5) perluasan studi lanjutan dengan mempertimbangkan variabel institusional dan indikator kinerja yang lebih beragam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur tentang effectuation dalam konteks wakaf, tetapi juga menawarkan panduan strategis yang aplikatif bagi pengelola unit usaha pesantren di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics*, 87*(1), 115–143. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00009-8](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8)
- Deng, R., Leckie, C., & Sharma, P. (2021). Relational embeddedness and performance outcomes in strategic alliances: The moderating role of trust and knowledge sharing. *Journal of Business Research*, 128*, 470–480.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36*(5), 1019–1051.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25** (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133*(2), 662–676.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis** (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Harms, R., & Schiele, H. (2021). Linking effectuation and strategic alliances to product innovation: The mediating role of dynamic capabilities. *Technovation*, 106*, 102274.
- Karami, M., Spanjol, J., & Neill, S. (2024). Opportunity creation in uncertain environments: A moderated mediation model of effectuation, alertness, and trust. *Journal of Business Venturing*, 39*(1), 1–18.
- Katebi, A., et al. (2024). The boundary conditions of effectual logic in resource-constrained settings. *Journal of Business Research*, 163*, 113990.
- Ko, E., Kim, S., & Lee, E. (2021). Effectuation, strategic flexibility, and early success of new product innovation: The moderating role of customer co-creation. *Journal of Business Research*, 134*, 559–571.
- Peng, X. B., Liu, Y. L., Jiao, Q. Q., Feng, X. B., & Zheng, B. (2020). The nonlinear effect of effectuation and causation on new venture performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Sustainability*, 12*(22), 9704.
- Pacho, T. O., & Mushi, M. S. (2021). The role of effectuation principles in improving performance of smallholder agribusinesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28*(3), 429–448.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73*(3), 1–18.
- Roach, D. C., Ryman, J. A., & Makani, J. (2016). Effectuation, innovation and performance in

- SMEs: An empirical study. **European Journal of Innovation Management*, 19*(2), 214–238.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review*, 26*(2), 243–263.
- Shirokova, G., Morris, M. H., Laskovaia, A., & Micelotta, E. (2021). Effectuation and causation, firm performance, and the impact of institutions: A multi-country moderation analysis. **Journal of Business Research*, 132*, 653–667.
- Sugiyono. (2016). **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta.
- Szambelan, S. J., & Mroczek-Dąbrowska, K. (2020). Effectuation and firm performance: The role of market dynamism and managerial self-efficacy. **Journal of Small Business Management**, 1–25.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. **Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 48*(4), 817–838.