

DISERTASI

**ANALISIS INOVASI KAPABILITAS, MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN
KEPUTUSAN STRATEGIK MANAJEMEN YANG DIMEDIASI
INKUBATOR BISNIS TERHADAP KINERJA USAHA
TENAN PERGURUAN TINGGI DI LLDIKTI
WILAYAH III, JAKARTA**

MUDJIARTO



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

ANALISIS INOVASI KAPABILITAS, MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN KEPUTUSAN STRATEGIK MANAJEMEN YANG DIMEDIASI INKUBATOR BISNIS TERHADAP KINERJA USAHA TENAN INKUBATOR PERGURUAN TINGGI DI LLDIKTI WILAYAH III, JAKARTA

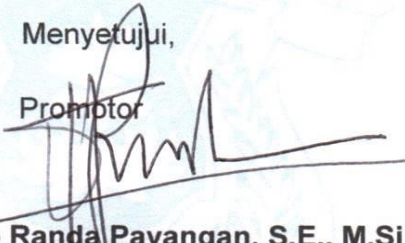
disusun dan diajukan oleh:

MUDJIARTO
A013182011


telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **27 Januari 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,


Promotor


Prof. Dr. Otto Randa Payangan, S.E., M.Si
NIP 195808041987021001


Ko Promotor


Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.Si
NIP 197509092000121001

Ko Promotor


Dr. Jusni, S.E., M.Si
NIP 196101051990021002

Ketua Program Studi,


Dr. Madris, S.E., DPS., M.Si
NIP 196012311988111002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini ;

Nama : Mudjiarto
NIM : A013182011
Jenjang : S3

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

ANALISIS INOVASI KAPABILITAS, MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN KEPUTUSAN STRATEGIK MANAJEMEN YANG DIMEDIASI INKUBATOR BISNIS TERHADAP KINERJA USAHA TENAN PERGURUAN TINGGI DI LLDIKTI WILAYAH III, JAKARTA

Adalah karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain, bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Jakarta, 28 Febuari 2023



(Mudjiarto)

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat Rahmat dan KaruniaNya penulis dapat menyelesaikan disertasi berjudul "ANALISIS INOVASI KAPABILITAS, MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN KEPUTUSAN STRATEGIK MANAJEMEN YANG DIMEDIASI INKUBATOR BISNIS TERHADAP KINERJA USAHA TENAN DI LLDIKTI WILAYAH III JAKARTA". Disertasi ini merupakan persyaratan gelar Doktor Pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Tidak sedikit hambatan dan kesulitan yang penulis hadapi selama proses penelitian hingga penulisan disertasi ini, namun berkat Rahmat dan KaruniaNYA, serta dorongan dan motivasi dari berbagai pihak, maka disertasi ini dapat diselesaikan. Berkenaan dengan itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, kemudahan serta tuntunan sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Ungkapan hormat dan terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Otto Randa Payangan, SE, M.Si sebagai promotor atas perhatian, pengetahuan dan bimbingan yang telah diberikan. Ungkapan hormat dan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si, sebagai ko-promotor I dan Bapak Dr. Jusni, SE., M.Si sebagai ko-promotor II yang telah meluangkan waktu disela-sela kesibukan beliau untuk memberikan banyak pengetahuan, arahan serta masukan sejak awal penelitian hingga disertasi ini selesai.

Ungkapan hormat dan terima kasih juga penulis sampaikan kepada ibu Prof. Dr. Mahlia Muis, SE, M.Si, Ibu Prof. Dra. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D, Bapak Dr. Muhammad Yunus Amar, SE, MT., Bapak Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.M.ktg, masing-masing sebagai tim penguji banyak memberikan masukan dan kritik yang sangat berharga dalam penulisan disertasi ini.

Ungkapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Bapak Dr Abdul Rahman Kadir, CIPM,CWH,CRA., CRP, beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan pelayanan yang baik selama menempuh studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, seluruh dosen pengajar Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bekal ilmu selama penulis menempuh studi.

Tak lupa pula penulis ucapkan terima kasih kepada Pimpinan dan seluruh Civitas Akademika Universitas Nasional, Jakarta yang banyak membantu dan memberikan semangat bagi penulis untuk menyelesaikan pendidikan S3 ini, rekan-rekan mahasiswa program Doktor Ilmu Ekonomi angkatan 2018 khususnya kepada Dr. Suadi Sapta Putra, SE, M.Si.. Serta rekan-rekan yang lain dalam satu angkatan yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis melalui diskusi-diskusi dan turut serta mendo'akan kelancaran penulis selama penyelesaian disertasi ini.

Hormat dan terima kasih yang mendalam penulis persembahkan kepada orang tua tercinta : Ayahanda Rodjali (Almarhum) dan Ibunda Mumun Syarifah (Almarhumah) atas kasih sayang, kebaikan, pengorbanan serta doa-doa yang dipanjatkan bagi penulis selama ini.

Teristimewa kepada istri tercinta Uyaebah Endo, SH , penulis ucapkan terima kasih tak terhingga atas pengertian dan pengorbanan yang diberikan serta doa-doa yang selalu dipanjatkan untuk kelancaran penulis dalam menempuh pendidikan S3. Ucapan terima kasih juga yang sangat dalam kepada putraku Romy Ramadhani dan kedua putriku Merdiana dan Nabillah Ulfah serta cucu-cucuku Ezel, Raska, Nandya dan Alina yang menjadi motivator bagi penulis dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi anak yang soleh dan solehah serta dapat meraih cita-cita yang di idamkan.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam proses penyelesaian disertasi ini, namun tidak sempat disebutkan satu persatu dalam tulisan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga. Semoga semua dedikasi dan bantuan yang telah diberikan mendapat imbalan pahala yang setimpal dari Allah, SWT, Aamiin.....

Makasar, November 2022

Mudjiarto

ABSTRAK

MUDJIARTO. *Analisis Inovasi Kapabilitas, Manajemen Pengetahuan dan Keputusan Strategik Majanejen yang Dimediasi Inkubator Bisnis Terhadap Kinerja Tenan Perguruan Tinggi di LLDIKTI Wilayah III, Jakarta* (dibimbing oleh Otto Randa Payangan, Musran Munizu , Jusni).

Penelitian ini bertujuan mengetahui (1) pengaruh kemampuan inovasi terhadap kinerja usaha tenan di LLDIKTI wilayah III, (2) pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja usaha tenan di LLDIKTI wilayah III, (3) pengaruh keputusan strategic terhadap kinerja usaha tenan di LLDIKTI wilayah III, (4) pengaruh kapabilitas inovasi terhadap pelayanan inkubator LLDIKTI wilayah III, (5) pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pelayanan inkubator di LLDIKTI wilayah III, (6) pengaruh keputusan strategic terhadap pelayanan inkubator di LLDIKTI wilayah III, (7) pengaruh pelayanan incubator terhadap kinerja usaha tenan di LLDIKTI wilayah III, (8) pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja usaha tenan yang dimediasi oleh pelayanan inkubator, (9) pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja usaha tenan yang dimediasi oleh pelayanan inkubator, (10) pengaruh keputusan strategic terhadap kinerja usaha tenan yang dirnediasi oleh pelayanan inkubator. Populasi penelitian adalah inkubator bisnis Perguruan Tinggi di LLDIKTI Wilayah Jakarta, yang mempunyai tenan mahasiswa berwirausaha. Sampel penelitian menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik porpusif. Sampel yang ditetapkan sebanyak 33 sampel inkubator. Data dianalisis menggunakan *partial least square* dengan program smartPLS 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kemampuan inovasi dan manajemen pengetahuan secara langsung terhadap kinerja usaha tenan. Namun, kedua variabel *exogen* tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan melalui mediasi pelayanan inkubator terhadap kinerja usaha tenan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya peran mediasi dari variabel pelayanan inkubator terhadap kinerja usaha tenan. Hal ini mengindikasikan perlunya optimalisasi dan penguatan pelayanan yang diberikan oleh inkubator bisnis sebagai wadah untuk mengembangkan dan mensinergikan seluruh potensi bisnis yang dimiliki oleh semua tenan yang dibina oleh inkubator bisnis perguruan tinggi, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja usaha mereka. Hasil menarik penelitian ini menunjukkan bahwa pemilihan keputusan strategic berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha tenan secara langsung . Namun, pengaruh tidak langsung melalui pelayanan inkubator bisnis tidak signifikan . Hal ini menunjukkan bahwa, pelayanan inkubator bisnis tidak mampu memediasi pengaruh keputusan strategic terhadap kinerja usaha tenan yang didampinginya, yang mempunyai visi ke depan dalam berwirausaha (kontinuitas). Walaupun jalur mediasinya tidak signifikan. Namun, pengambilan keputusan strategi yang tepat serta pelayanan inkubasi bisnis yang optimal tetap dapat meningkatkan kinerja usaha tenan yang didampingi dan dibina oleh inkubator bisnis perguruan tinggi di LLDIKTI wilayah III, Jakarta.

Kata kunci: kemampuan inovasi, manajemen pengetahuan, keputusan strategic, inkubator bisnis, pelayanan incubator, kinerja, tenan



ABSTRACT

MUDJIARTO. Analysis of Capability Innovation, Knowledge Management, and Strategic Decision Management Mediated by Business Incubator on Business Performance Of Higer Education Tenants in LLDIKTI Region III Jakarta (supervised by Otto Randa Payangan, Musran Munizu and Jusni).

The research aims to investigate the impact of: (1) the innovation capacity on the tenants' business performance, (2) the knowledge management on the tenants' business performance, (3) the strategic decision on the tenants' business performance, (4) the innovation capability on the incubator service, (5) the knowledge management on the incubator services, (6) the strategic decision on the incubator services , (7) the incubator services on the tenants' business performance in LLDIKTI of Regional III, (8) the innovation capability on the tenants' business performance mediated by the incubator services, (9) the knowledge management on the tenants' business performance mediated by the incubator services, (10) the strategic decision on the tenants' business performance mediated by the incubator services. The research populations were the business incubators of the higher education in LLDIKTI Regional III, Jakarta having entrepreneurial student tenants. The research samples were selected using the *non-probability purposive sampling* technique. The samples were as many as 33 incubators. The data were analysed using the *partial least square* with SmartPLS programme 3.2.9. The research result indicates that there is no directly significant impact of the innovation capacity and knowledge management on the tenants' business performance. However, both exogen variables have the significant effect through the incubator service mediation on the tenants' business performance. The research result indicates the importance of the mediation role of the incubator service variables on the tenants' business performance. This indicates the need to optimise and reinforce the service provided by the business incubators as the instrument to develop and synergise the whole business potentials possessed by all tenants being established by the higher education business incubators, so that in turn they will improve on their business performance. The research interesting result indicates that the strategic decision selection directly has the positive and significant impact on the tenants' business performance, however, there is the indirect effect through the insignificant business incubator services. This indicates that the business incubator services cannot mediate the impact of the strategic decision on the tenants' business performance being mentored, having a continuous vision in entrepreneurship. Although the mediation channel is insignificant, the appropriate strategic decision making and optimal business incubators' services can still improve the tenants' business performance mentored and guided by the higher education business incubators in LLDIKTI of Regional III, Jakarta.

Key words : innovation capability, knowledge management , strategic decision, business incubator , incubator service, performance, tenant



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahaan	ii
Pernyataan Keaslian	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	19
1.4 Manfaat Penelitian	20
1.5 Sistematika Penulisan	21
BAB II : KAJIAN DAN TELAAH PUSTAKA	23
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	23
2.1.1 Kemampuan Inovasi (<i>Innovation Capability</i>)	24
2.1.2 Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>)	32
2.1.3 Keputusan Strategik (<i>Strategic Decision</i>)	36
2.1.4 <i>Motivation and Result Model (M/R Model)</i> .	43
2.1.5 <i>Motivation and Ability Model</i> .	43
2.2 Kajian Kewirausahaan	44
2.2.1 Pemahaman Kewirausahaan	44
2.2.2 Karakteristik Kewirausahaan	53
2.2.3 Pembentukan Kewirausahaan di Indonesia	55
2.3 Kajian Inkubator Bisnis	62
2.3.1 Definisi Inkubator	62
2.3.2 Pemahaman Inkubator	65
2.3.3 Jenis dan Model Inkubator	67
2.4 Kajian Kinerja	72
2.4.1 Pemahaman Kinerja	72
2.4.2 Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah	77
2.4.3 Pengukuran Kinerja yang ada	79
2.4.4 Pengukuran Kinerja Tangguh dan Mandiri	81
2.5 Penelitian Terdahulu	86
BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	91
3.1 Kerangka Konsptual	91
3.1.1 Variabel independen : Kemampuan Inovasi, Manajemen Pengetahuan serta Keputusan Strategik	92
3.1.2 Variabel Dependen : Kinerja usaha tenan (Tangguh dan Mandiri)	92
3.1.3 Variabel Mediasi: Inkubator Bisnis (pelayanan 7S)	93
3.2 Pengembangan Hipotesis	98
3.2.1 Kemampuan inovasi (<i>Innovation capability</i>) Berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha tenan incubator (Business performance of tenan incubator)	98
3.2.2 Kemampuan inovasi (<i>Innovation capability</i>) mempunyai pengaruh langsung positif Dan signifikan terhadap pelayanan incubator (<i>Service Inkubator</i>)	99

3.2.3 Kemampuan Manajemen Pengetahuan usaha (<i>Knowlage Management</i>) mempunyai pengaruh posisi dan signifikan terhadap pelayanan inkubator (<i>Inkubator Services</i>)	100
3.2.4 Kemampuan Manajemen Pengetahuan (<i>Knwoladge management</i>) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha Tenan Inkubator (<i>Business Performance of Tenan Inkubator</i>)	101
3.2.5 Kemampuan Keputusan Strategik (<i>Strategic Decision</i>) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Pelayanan Inkubator (<i>Inkubator Services</i>)	101
3.2.6 Kemampuan Keputusan Strategik (<i>Strategic Decision</i>) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha Tenan Inkubator (<i>Business Performance of Tenan Inkubator</i>)	102
3.2.7 Pelayanan Inkubator Bisnis (<i>Inkubator Services</i>) Mempunyai pengaruh langsung Positif dan Signifikan terhadap Kinerja usaha Tenan Inkubator (<i>Busines Performance of Tenan Inkubator</i>)	103
3.2.8 Kemampuan inovasi (<i>Innovation capability</i>) Mempunyai pengaruh Langsung Positif dan Signifikan terhadap Kinerja usaha tenan inkubator (<i>Business Performance of Tenan Inkubator</i>) Melalui Pelayanan Inkubator (<i>Inkubator Services</i>).	104
3.2.9 Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge management</i>) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha (<i>Business Performance of Tenan Inkubator</i>) melalui pelayanan inkubator (<i>Service inkubator</i>)	105
3.2.10 Kemampuan pengambilan keputusan strategik (<i>Strategic Decision</i>) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha (<i>Business Performance of Tenan Inkubator</i>) melalui pelayanan inkubator (<i>Service incubator</i>)	105

BAB IV: METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian	110
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	110
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	110
4.3.1 Populasi	110
4.3.2 Sampel	111
4.3.3 Teknik Pengambilan Sampel	111
4.3.4 Ukuran Sampel	112
4.4 Jenis dan Sumber Data	112
4.5 Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data	113
4.6 Pengukuran Variabel	114
4.7 Teknik Analisis Data.	116
4.8 Definisi Operasional	120

BAB V : HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum Inkubator Perguruan Tinggi di LLDikti Wilayah III	126
5.1.1 Pertumbuhan Inkubator Perguruan Tinggi di LLDikti Wilayah III	126
5.1.2 Karakteristik Resonden Inkubator Perguruan Tinggi	127
5.1.3 Jumlah Luaran Tenan yang dibina dan Kemitraan Inkubator	129
5.1.4 Kemitraan dan Sumber Dana Inkubator	131
5.2 Diskripsi Variabel Penelitian	133
5.2.1 Kemampuan Inovasi (<i>Innovation Capability</i>)	134
5.2.2 Manajemen Pengetahuan (<i>Knowlage Management</i>)	135
5.2.3 Keputusan Startegik (<i>Strategic Decision</i>)	136
5.2.4 Pelayanan Inkubator (<i>Inkubator Services</i>)	137
5.2.5 Kinerja Usaha (<i>Business Performance</i>)	138
5.3 Diskripsi Sebaran Jawaban Responden	138
5.3.1 Kemampuan Inovasi (<i>Innovation Capability</i>)	139
5.3.2 Manajemen Pengetahuan (<i>Knowladge Management</i>)	141
5.3.3 Keputusan Strategik (<i>Strategic Decision</i>)	143
5.3.4 Pelayanan Inkubator (<i>Inkubator Services</i>)	145

5.3.5 Kinerja Usaha (<i>Business Performance</i>)	147
5.4 Path Diagram	149
5.5. Outer Model	150
5.6 Inner Model	156
5.7 Pengujian Hipotesis Penelitian	157
5.8 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	161
BAB VI: PEMBAHASAN	163
6.1 Pengaruh Langsung <i>Innovation Capability</i> Terhadap Kinerja Usaha Tenan	163
6.2 Pengaruh Langsung <i>Knowlage Management</i> Terhadap Kinerja Usaha Tenan	164
6.3 Pengaruh Langsung <i>Strategic Decision</i> Terhadap Kinerja Usaha Tenan	164
6.4 Pengaruh Langsung <i>Innovation Capability</i> Terhadap <i>Incubator Services</i>	165
6.5 Pengaruh Langsung <i>Knowlage Management</i> Terhadap <i>Incubator Services</i>	166
6.6 Pengaruh Langsung <i>Strategic Decision</i> Terhadap <i>Incubator Services</i>	168
6.7 Pengaruh Langsung <i>Incubator Services</i> Terhadap Kinerja Usaha tenan	169
6.8 Pengaruh <i>Innovation Capability</i> Terhadap Kinerja Usaha Tenan yang Dimediasi Oleh <i>Incubator Services</i>	170
6.9 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Usaha Tenan yang Dimediasi Oleh <i>Incubator Services</i>	171
6.10 Pengaruh <i>Strategic Decision</i> Terhadap Kinerja Usaha Tenan yang Dimediasi Oleh <i>Incubator Services</i>	172
BAB VII: PENUTUP	
7.1 Kesimpulan	173
7.2 Implikasi Penelitian	177
7.3 Keterbatasan	179
7.4 Saran	179
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar : 1.1 Sepuluh Negara dengan Skor Daya saing tertinggi tahun 2019	4
Gambar : 1.2 Komponen Indeks Daya Saing (GCI) Indonesia 2018-2019	5
Gambar : 1.3 Global Talent Competitiveness Index 2019	7
Gambar : 1.4 Dana PKM 5 Bidang Tahun 2006 sd tahun 2018	13
Gambar : 2.1 Model Urutan Aktivitas Inovasi (Sumber Daft 2002)	25
Gambar : 2.2 SECI Model	34
Gambar : 2.3 & 2.4 Model Umum Proses Pengambilan Keputusan	41
Gambar : 2.5 Karakteristik Wirausaha	46
Gambar : 2.6 Alur Program Proses Pembinaan Wirausaha Baru	58
Gambar : 2.7 <i>University-related incubator model</i>	69
Gambar : 2.8 Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan Magang Kewirausahaan	72
Gambar : 2.9 Grand Desain Pembentukan & Penguatan Wirausaha Baru	82
Gambar : 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	95
Gambar : 5.1 Prosentase Pengelola Inkubator (Gender)	127
Gambar : 5.2 Prosentase Lamanya Berdiri Pengelolaan Inkubator	128
Gambar : 5.3 Prosentase Status Hukum /Legalitas Inkubator	128
Gambar : 5.4 Prosentase Jenis Inkubator Responden yang ada	129
Gambar : 5.5 Prosentase lokasi/tempat dan sarana usaha yang dimiliki	129
Gambar : 5.6 Prosentase Luaran jumlah tenan incubator	130
Gambar : 5.7 Prosentase jumlah tenan yang tidak melanjutkan usaha	130
Gambar : 5.8 Prosentase Rata-rata waktu pembinaan di Inkubator	131
Gambar : 5.9 Kemitraan (kerjasama) incubator Bisnis Perguruan Tinggi	132
Gambar : 5.10 Prosentase Sumber Dana Inkubator	132
Gambar : 5.11 Prosentase kesanggupan aktifitas bila anggaran rutin tidak ada	133
Gambar : 5.12 Path Diagram	149

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel : 1.1 Daftar Universitas Terbaik di Dunia Tahun 2019	2
Tabel : 1.2 Peringkat Universitas Dunia Tahun 2019	3
Tabel : 1.3 Faktor Penentu Keunggulan Suatu Negara	4
Tabel : 1.4 Peringkat Daya Saing Negara ASEAN Tahun 2019	5
Tabel : 1.5 Pertanyaan Minat Mahasiswa untuk Masa Depan (Litbang Kompas 2017)	9
Tabel : 1.6 Pemenang Hibah PKM di LLDIKTI Wilayah III 2016 & 2017	10
Tabel : 1.7 Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia & Inkubator 2017	11
Tabel : 1.8 PTN papan Atas – Program Kreatifitas Mahasiswa di Danai 2016-2017	12
Tabel : 1.9 Program Hibah Kewirausahaan Mahasiswa	14
Tabel:1.10 Riset Gap Kemampuan Inovasi (<i>Innovation Capability</i>), Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>), Keputusan strategik (<i>Strategic Decision</i>), Pelayanan Inkubator (Incunator service) dan Kinerja usaha Tenan Inkubator (<i>Performance of tenan Inkubator</i>).	16
Tabel : 2.1 Strategi Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi	26
Tabel : 2.2 Ciri & Watak Wirausaha	55
Tabel : 2.3 Penilaian Kontinuitas Usaha	84
Tabel : 2.4 Penilaian Ratio Laba dibandingkan Cicilan Hutang	85
Tabel : 2.5 Kreteria Mitra Tangguh	85
Tabel : 2.6 Kreteria nilai Mandiri	86
Tabel : 3.1 Kedudukan Variabel dan Teori yang mendukung	106
Tabel : 4.1 Jumlah Perguruan Tinggi di LLDIKTI III	111
Tabel : 4.2 Jumlah Pemenang PKM di LLDIKTI III Tahun 2016, 2017 & 2018	111
Tabel : 4.3 Nama dan Notasi Variabel Penelitian	116
Tabel : 4.4 Indikator dan Skala Penilaian Variabel Kemampuan Inovasi	121
Tabel : 4.5 Indikator dan Skala Penilaian Variabel Manajemen Pengetahuan	122
Tabel : 4.6 Indikator dan Skala Penilaian Variabel Pengambilan keputusan	123
Tabel : 4.7 Indikator dan Skala Penilaian variable Pelayanan incubator	124
Tabel : 4.8 Indikator dan Skala Penilaian Kinerja tenan incubator	125
Tabel : 5.1 Inkobator PT Aktif di LLDIKTI Wilayah III	126
Tabel : 5.2 Mean dan Standar Deviasi <i>Innovation Capability</i>	134
Tabel : 5.3 Mean dan Standar Deviasi <i>Knowlage Management</i>	135
Tabel : 5.4 Mean dan Standar Deviasi <i>Strategic Decision</i>	136
Tabel : 5.5 Mean dan Standar Deviasi Pelayanan inkubator (<i>Incubator Services</i>)	137
Tabel : 5.6 Mean dan Standar Deviasi Kinerja Usaha (<i>Business Performance</i>)	138
Tabel : 5.7 Diskripsi distrbusi frekuensi Indikator Innovation Capabilit	139
Tabel : 5.8 Deskripsi distribusi frekuensi indikator <i>Knowladge Management</i>	142
Tabel : 5.9 Deskripsi distribusi frekuensi indikator <i>Keputusan Strategik (Strategic Decision)</i>	144
Tabel : 5.10 Deskripsi distribusi frekuensi indikator <i>Pelayanan Inkubator Incubator Services</i>	146
Tabel : 5.11 Deskripsi distribusi frekuensi indikator Kinerja Usaha (<i>Business Performance</i>)	148
Tabel : 5.12 Nilai <i>Loading Factor</i>	150
Tabel : 5.13 Nilai AVE	151
Tabel : 5.14 Nilai Cross Loading Indikator Terhadap Variabel laten	151
Tabel : 5.15 Nilai Akar Kuadrat AVE	152
Tabel : 5.16 Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	153
Tabel : 5.17 Nilai <i>composite reability dan cronbach's alpha</i>	155
Tabel : 5.18 Nilai Outer Loadings dan p-value Indikator	155
Tabel : 5.19 Nilai R ²	156
Tabel : 5.20 Nilai Q ²	157
Tabel : 5.21 Nilai <i>path coefficients dan p-value Direct Effect</i>	158
Tabel : 5.22 Nilai <i>path coefficients, p-value, Hubungan Mediasi Indirrect Effect</i>	160
Tabel : 5.23 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	161

LAMPIRAN-LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Tabulasi Data Responden	189
Lampiran 2 : Daftar Pertanyaan Penelitian	191
Lampiran 3 : Surat Pencatatan Ciptaan (Haki 0001172215)	196
Lampiran 4 : Penilaian Kinerja Tenan Tangguh dan Mandiri (<i>AIR Model</i>)	197
Lampiran 5 : Pengembangan Model Inkubator Bisnis di Perguruan Tinggi	198
Lampiran 6 : Alur Kegiatan Terpadu Penciptaan Wirausaha Baru di Perguruan Tinggi	199
Lampiran 7 : Strategi Pengembangan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi	200

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah hal yang sangat penting bagi setiap manusia, dengan demikian pendidikan menjadi bidang yang mendapat perhatian khusus dari negara. Pemerintahan sebuah Negara yang peduli dengan masyarakatnya akan mengusahakan bagaimana agar setiap warga negara mendapatkan pendidikan yang layak dan merata, hal ini dicerminkan dari Anggaran Belanja dan Pendapatan Negara (APBN) dari Negara yang bersangkutan. Disadari, karena dari Pendidikan mampu membentuk karakter bangsa yang beradab, maka sangat lazim jika setiap negara berlomba-lomba menerapkan sistem pendidikan yang terbaik agar mendapatkan kualitas warga negara dan karakter bangsa yang baik (*UU pendidikan no 20, 2003*).

Pendidikan di Indonesia diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2003, adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pendidikan bukan hanya bertujuan untuk menjadikan peserta didik menjadi pandai, namun juga mampu mengembangkan potensi, memiliki akhlak dan hal-hal yang telah disebutkan dalam pengertian diatas. Pemahaman tersebut, bermakna bahwa pendidikan berlaku secara umum, pengertian pendidikan bukan hanya untuk bidang tertentu saja meskipun bidang ilmu memiliki konsep pendidikan masing-masing. (Syaiful Imran, 2018)

Harapan dari pendidikan yang baik sejatinya merupakan sebuah sarana untuk menciptakan **kualitas sumber daya manusia yang lebih baik, dimana nantinya peserta didik diarahkan dan dibekali ilmu agar dapat berguna bagi dirinya selepas menjalani pendidikan formal.** Inilah mengapa pendidikan formal ditujukan untuk peserta didik mulai dari anak, remaja, hingga dewasa/ Pendidikan Tinggi (UU Pendidikan No 23, 2003) .

Berbagai pendapat bahwa, pendidikan yang wajib adalah ditujukan kepada usia anak dan remaja dimana mereka sangat membutuhkan banyak hal sebagai bekal hidup. Usia remaja sangat

diutamakan dalam pendidikan. Mereka perlu dibekali dengan keterampilan dan keahlian yang berguna ketika dewasa dikemudian hari. Mereka dapat memperoleh itu semua melalui pendidikan yang berkelanjutan (Kartini, 2012).

Diharapkan dengan pendidikan yang berkelanjutan menentukan kemajuan suatu bangsa, bagaimana bangsa ini dapat bersaing dengan Negara lain, berinteraksi dalam perdagangan global, berinteraksi dalam perubahan teknologi yang sangat cepat, berinteraksi pada tingkat efisiensi yang tinggi, berinteraksi pada kreatifitas dan inovasi-inovasi yang dimunculkan dari bangsa ini (*United Nations Economic Commission for Europe, 2009*). Semua dapat dicapai diantaranya melalui perbaikan-perbaikan, kesehatan, pendidikan dasar, pendidikan tinggi dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan efisiensi dan produktifitas. Bagaimana masyarakat suatu bangsa mempunyai kreatifitas dan inovasi yang tinggi dalam menghadapi persaingan usaha dengan negara lainnya, ini harapan dari pendidikan dan pelatihan berpengaruh pada peningkatan kemampuan atau *ability* (Gibson 2003)

Keberhasilan pendidikan tinggi formal di suatu Negara dapat dilihat dari *World University Ranking*. Tahun 2019 dikeluarkan daftar Universitas terbaik dunia yang dapat dilihat dalam Table 1.1 berikut. Masing-masing Universitas dievaluasi berdasarkan 6 metrik seperti di bawah ini: Reputasi Akademik (40%), Reputasi Pegawai (10%), Rasio Fakultas/Mahasiswa (20%), Kutipan per fakultas (20%), Rasio Fakultas Internasional (5%) dan Rasio Mahasiswa Internasional (5%)

Tabel 1.1
Daftar Universitas Terbaik di Dunia Tahun 2019

2019	2018	INSTITUTION NAME	LOCATION
1	1	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	United States
2	2	Stanford University	United States
3	3	Harvard University	United States
4	4	California Institute of Technology (Caltech)	United States
5	6	University of Oxford	United Kingdom
6	5	University of Cambridge	United Kingdom
7	10	ETH Zurich (Swiss Federal Institute of Technology)	Switzerland
8	8	Imperial College London	United Kingdom
9	9	University of Chicago	United States
10	7	UCL (University College London)	United Kingdom

sumber: (*Qs World University Ranking 2019*) Top 10

Dilaporkan juga dalam QS World University Ranking 2019 dari Negara ASEAN pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
PERINGKAT UNIVERSITAS DUNIA
10 Peringkat Teratas Universitas di Asia Tenggara

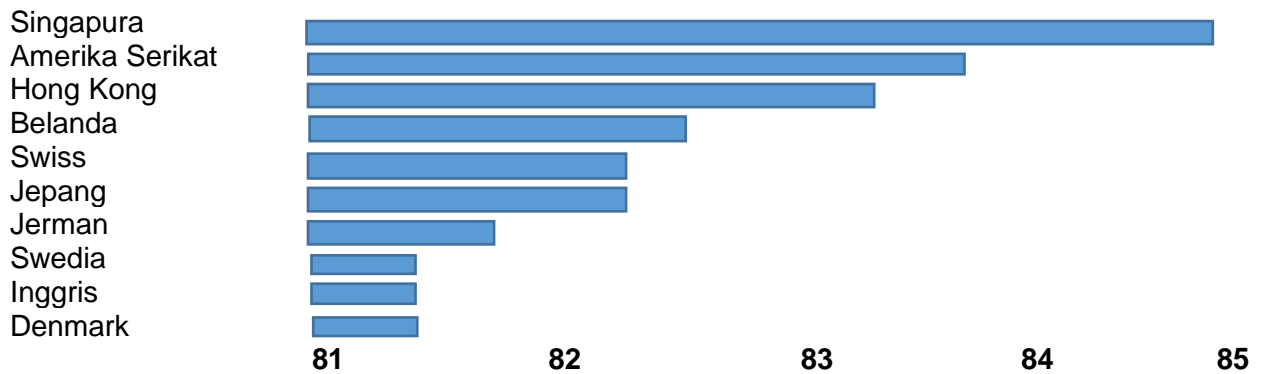
PERINGKAT	NEGARA	UNIVERSITAS
11	SINGAPURA	National University of Singapore (NUS)
12		Nanyang Technology University (NTU)
87	MALAYSIA	Universiti Malaya (UM)
184		Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
202		Universiti Putra Malaysia (UPM)
207		Universiti Sains Malaysia (USM)
228		Universiti Teknologi Malaysia (UTM)
271	THAILAND	Chulalongkorn University
292	INDONESIA	Universitas Indonesia
323	BRUNEI	Universiti Brunei Darussalam

Sumber: QS World University Rankings 2019

Dalam Table 1.2, terlihat 2 universitas dari Singapura menduduki ranking 11 dan 12 dunia yang merupakan ranking 1 dan 2 di ASEAN, sedangkan Malaysia mewakili 5 perguruan tingginya di Ranking ASEAN yang menduduki 3, 4,5,6 serta 7 dan Thailand menduduki ranking 8. Indonesia sendiri menduduki ranking 9 di ASEAN yang diwakili oleh Universitas Indonesia dengan peringkat 292 dunia diatas Brunai peringkat 323 dunia. Apakah ini ada korelasinya secara empirik, terhadap peringkat global kompetitif dari *World Economic Forum (WEF)* melalui pengukuran *Global Competitiveness Index (GCI, 2019)*. Karena secara mikro, keberhasilan untuk mampu bertahan di tengah persaingan usaha, terletak pada kemampuan perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitifnya. Inovasi dan kewirausahaan dapat menjadi strategi perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif tersebut (Nenah Sunarsih, 2017).

World Economic Forum (WEF) dalam pertemuan setiap tahun mengukur tingkat persaingan antar negara melalui pengukuran *Global Competitiveness Index (GCI)*. Dua belas (12) indikator yang diukur dalam *GCI* sebagai berikut. (H. A. Azwar, 2016)

Institusi, infrastruktur, lingkungan ekonomi makro, kesehatan dan pendidikan dasar, pendidikan tinggi dan pelatihan, efisiensi pasar yang baik, efisiensi pasar tenaga kerja, pengembangan pasar keuangan, kesiapan teknologi, ukuran pasar, kecanggihan bisnis dan inovasi. *GCI* dilakukan melalui penilaian dengan ranking tertinggi 100 (seratus) dan terendah 1(satu). Dalam laporan *WEF* tahun 2019, terdapat sepuluh (10) Negara dengan skor tertinggi yang ditunjukkan dalam gambar1.1:



Gambar 1.1
Sepuluh (10) Negara dengan Skor Daya Saing Tertinggi tahun 2019

Sumber: databoks 2019

Dari Gambar 1.1 tersebut, menunjukkan bahwa negara Singapura menduduki GCI ranking tertinggi dari 10 (sepuluh) negara maju. Diketahui, Negara Singapura tidak mempunyai sumber daya alam (sda) yang melimpah, bagaimana Negara kecil wilayahnya bisa menduduki tingkat persaingan tertinggi.

Bank dunia sudah mengingatkan dan melaporkan dalam penelitiannya sejak tahun 1995, bahwa keunggulan suatu Negara bukan ditentukan dari sumber daya alam yang melimpah, tetapi ada kontribusi lain yang diperhitungkan, terlihat dalam table 1.3 (World Bank 1995):

Tabel 1.3
FAKTOR PENENTU KEUNGGULAN SUATU NEGARA

FAKTOR	KONTRIBUSI (%)
<i>Innovation & Creativity</i>	45
<i>Networking</i>	25
<i>Technology</i>	20
<i>Natural Resources</i>	10

Sumber: Evaluasi Bank Dunia terhadap 150 negara (1995) dalam kemenristek, arah, & kebijakan kemenristek dan kemendagri Dalam Mendukung Penguatan SIDA, 2014

Hasil evaluasi *World Bank* terhadap 150 negara tahun 1995 menyatakan, faktor penentu keunggulan suatu Negara ternyata peranan *Innovation and Creativity* sebesar 45% jauh melampaui peranan *Natural Resources* hanya sebesar 10% (Tabel 1.3).

Dari **Tabel 1.2 dan Tabel 1.3** diatas memberikan pemahaman bahwa Negara yang mempunyai sumber daya alam yang melimpah, belum tentu unggul bersaing dengan Negara-negara lain yang tidak mempunyai sumber alam yang banyak. Sebagai contoh Negara Singapura dan Jepang mereka berada di peringkat 1 (satu) dan 6 (enam) GCI nya (Gambar 1), padahal sumber daya alamnya (*natural resources*) minim, bila dibandingkan dengan Indonesia (GCI, 2019).

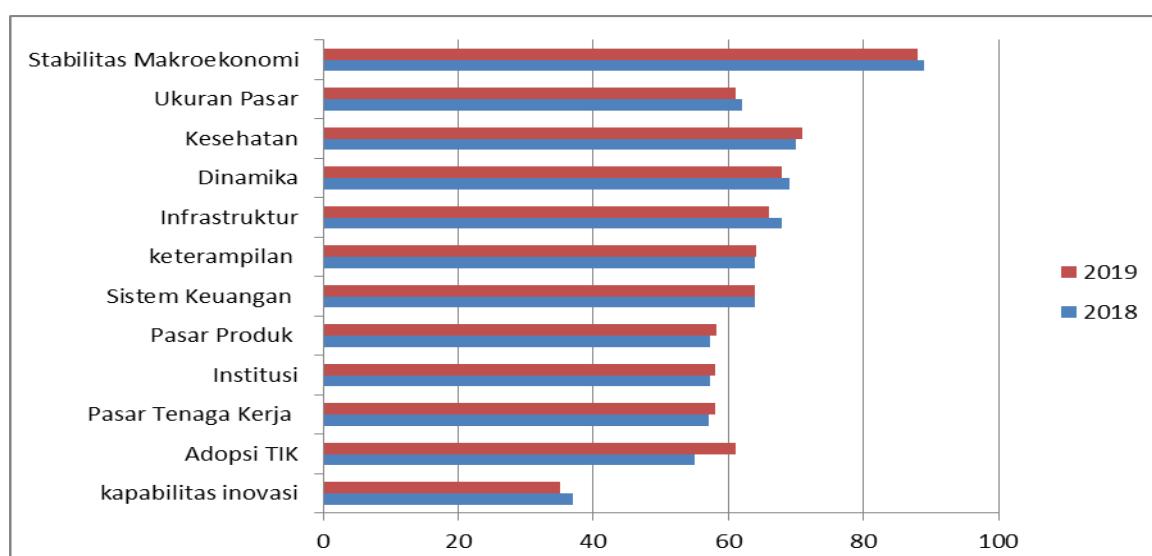
Terlihat **dalam table 1.4** posisi Indonesia tahun 2018 dan 2019 berada **pada peringkat ke 4** di Negara ASEAN kalah dengan 3 negara ASEAN lainnya yaitu Singapura, Malaysia dan Thailand.

Tabel 1.4
Peringkat Daya Saing Negara ASEAN

NEGARA	2018	2019
Singapura	2	1
Malaysia	25	27
Thailand	38	40
Indonesia	45	50
Brunei Darussalam	62	56
Filipina	54	64
Vietnam	77	67
Kamboja	110	106
Laos	112	113

Sumber : The Global Competitiveness Report 2019

World Economic Forum (WEF) melaporkan juga bahwa, peringkat GCI Indonesia tahun 2019 mengalami penurunan 5 peringkat dari tahun sebelumnya, dari peringkat 45 menjadi 50. Penurunan peringkat disebabkan penurunan skor indeks daya saing global (*Global Competitiveness Index*), dari 64,9 menjadi 64,6. Penurunan dan rendahnya daya saing Indonesia, menunjukkan beberapa komponen indeks daya saing tumbuh sangat rendah. Pada **gambar 1.2**, terlihat 12 komponen yang *terendah pada kapabilitas inovasi* tahun 2018 hanya 37,1 dan tahun 2019 meningkat hanya 37,7.



Gambar 1.2
Komponen Indeks Daya Saing (GCI) Indonesia 2018-2019

Sumber: *World Economy Form (WEF) 2019*

Rendahnya kapabilitas inovasi menyebabkan rendahnya penentu keunggulan bersaing suatu bangsa (*World Bank, 1995*). Peningkatan kapabilitas inovasi seharusnya juga menjadi prioritas dalam pembangunan yang berkelanjutan, disamping komponen-komponen yang lain.

Perlu disadari bahwa, kemampuan untuk berinovasi semakin dipandang sebagai faktor paling penting dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*Tidd et al., 2001, World Bank 1995*). Bagaimana suatu Negara membuat masyarakatnya berkreasi dalam kapasitas inovasi yang tinggi, khususnya dalam kewirausahaan. Hal seperti ini dapat dilihat dari permasalahan-permasalahan dengan UKM di Indonesia. Banyak perusahaan-perusahaan UKM mengandalkan bahan baku dari impor, padahal bahan mentah untuk membuat bahan baku dalam proses produksi berlimpah di Indonesia. (Denada Faraswacyen L.Gaol, 2020).

Tentunya permasalahan tersebut diperlukan kemampuan inovasi dari pelaku usaha untuk dikembangkan diluar dari inovasi teknis yaitu keterampilan mengelola organisasi yang lebih besar (Davenport & Bibby, 1999). *Peter F. Drucker (1985)* juga menegaskan bahwa dalam menghadapi persaingan dan mengeksplorasi perubahan-perubahan dalam meraih potensi pasar yang ada, dibutuhkan keterampilan pengelolaan organisasi yang lebih baik.

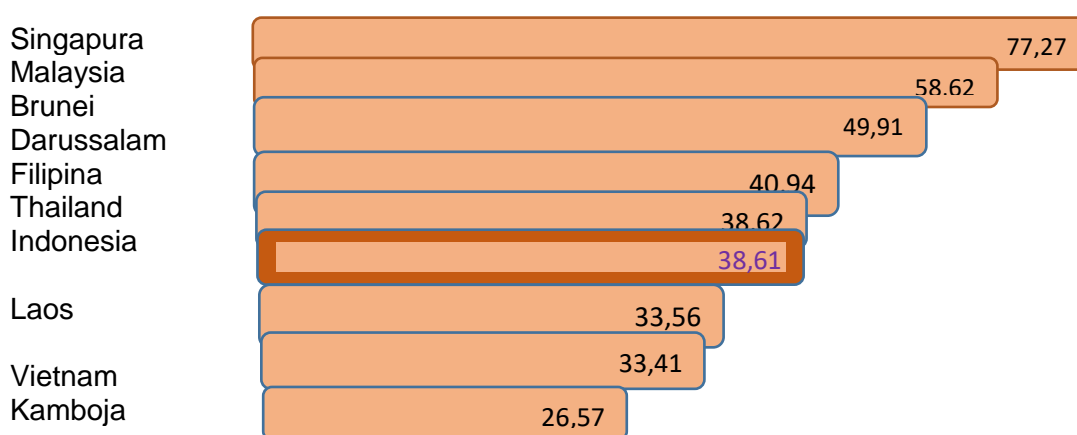
Gambar 1.2 menunjukkan juga bahwa, ukuran pasar Indonesia sangat besar, bagaimana hal ini diterjemahkan menjadi peluang bisnis. Tentunya diperlukan kapabilitas inovasi dari wirausaha-wirausaha Indonesia yang diharapkan berasal dari perguruan tinggi, kenapa harus dari Perguruan Tinggi ?, karena disana sudah tersedia kemampuan-kemampuan dasar (*Ability*), yaitu kemampuan yang sudah dimiliki sebelumnya melalui pendidikan formal yang ditempuh dan pelatihan-pelatihan yang diikuti. (Miner, 1995, Dewi Amaliah Nafiati, 2015)

Namun disadari bahwa disisi lain, komersialisasi suatu inovasi adalah proses yang sangat sulit yang dialami wirausaha-wirausaha pemula yang inovatif. Mereka terhambat pada masalah, pembiayaan, teknologi, manajerial, pengelolaan administrasi dan lain-lainnya (United Nation, 2009). Hal ini perlu mendapat perhatian dari pemerintah, berkaitan langsung dalam peringkat daya saing (GCI) Indonesia melalui peningkatan kemampuan inovasi (Capability Innovation).

Penurunan peringkat daya saing yang terjadi antar lain juga disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia yang masih rendah. Untuk itu diperlukan evaluasi anggaran secara

menyeluruh, mengingat dana pendidikan yang disalurkan sangat besar yakni sebesar 20% dari belanja Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Sri Mulyani, 2019). Dengan demikian fenomena yang ada bahwa, rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia mengakibatkan daya saing Indonesia turun, hal ini diakui oleh pemerintah (Sri Mulyani, 2019).

Untuk lebih jelas dalam melihat apa yang menjadi penyebab yang lain penurunan daya saing Indonesia di tahun 2019. Lampiran *Global Talent Competentive Indeks (GTCI)* tahun 2019, menunjukkan dalam gambar 1.3, posisi Indonesia di Negara ASEAN berada pada peringkat 6 dari 9 negara yang dihitung.



Gambar 1.3
Global Talent Competitiveness Index 2019

Sumber: *Global Talent Competitiveness Index*.

GTCI, merupakan studi pembandingan tahunan yang inovatif, terdiri 125 negara. GTCI memperkenalkan dimensi bakat/sumber daya manusia dan hubungannya dengan daya saing. Variabel dikelompokkan menjadi enabler (variable-variabel yang mempengaruhi) seperti; bakat, ketertarikan, pertumbuhan, retensi serta output dalam hal keterampilan pengetahuan kejuruan dan global. Dijelaskan dalam GTCI bahwa, laporan komprehensif tahunan ini dapat dijadikan indikator untuk mengukur bagaimana suatu negara dan kota berkembang menyediakan sumber daya manusia untuk meningkatkan daya saing (INSED, 2019)

Pada tahun 2019, laporan GTCI fokus pada penilaian daya saing global, khususnya bagaimana bidang **kewirausahaan** didorong dan dikembangkan di seluruh dunia. Dengan posisi Indonesia dalam gambar 1.3, menunjukkan bahwa perkembangan dan minat berwirausaha di Indonesia masih rendah dan kalah dibandingkan dengan 5 negara lainnya, kecuali Laos, Vietnam

dan Kamboja. Padahal beberapa hasil survey menyatakan bahwa kaum milenial di Indonesia khususnya di kalangan perguruan tinggi sangat besar kegemarannya dalam berwirausaha (Litbang Kompas, 2017). *Hal ini yang menjadi risert gap untuk diteliti, apa yang menjadi penyebab adanya perbedaan tersebut.*

Disamping itu untuk lebih menguatkan dalam penelitian ini perlu dilihat kondisi dunia pendidikan tinggi di Indonesia, apakah dapat menumbuh kembangkan kewirausahaan melalui kreatifitas dan inovasi serta menjadikan agen perubahan yang dapat melihat peluang-peluang yang ada didepan, hal ini dikemukakan oleh Joseph Schumpeter, 1930, dalam Harvard Business Review, 2018

Banyak Perguruan Tinggi di Indonesia memandang bahwa, Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) adalah sebuah konsep tentang mengembangkan dan mengelola usaha bisnis dengan harapan untuk memperoleh keuntungan dengan mengambil resiko dalam dunia bisnis. (Olivia dkk, 2018).

Namun ada hal yang lebih mulia (*Noble purpose*) dari wirausaha yang dibentuk. Bagaimana lingkungan bisnis terjaga, serta manfaat dirasakan langsung oleh masyarakat dengan penciptaan lapangan kerja (*Job Creator*) dari tenan Inkubator bisnis. Bank Indonesia (BI) menyebutkan dalam Kajian Inkubator Bisnis, pengembangan Inkubator Bisnis harus menjadi suatu bagian dari kebijakan strategis pembangunan ekonomi khususnya menciptakan lapangan kerja melalui pertumbuhan dan pengembangan usaha baru. Lalu diisyatkan juga bahwa, Inkubator Bisnis harus dapat menjadi alat untuk mengembangkan ekonomi daerah yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing ekonomi daerah melalui pembentukan usaha baru (BI 2006).

Beberapa penelitian yang ada menyatakan bahwa, peningkatan daya saing bagi usaha pemula/baru sangat penting. Bagaimana menumbuhkan kreatifitas dan menguraikan komponen yang diperlukan untuk kreatifitas individu tenan dan memperkenalkan model, bagaimana organisasi dapat mempengaruhi kreatifitas yang dapat menghasilkan inovasi (Teresa M. Amabile, 1996), hal yang hampir sama dikemukakan oleh Tri Siwi Agustina, 2011, dalam penelitiannya "**Peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi**", bahwa peningkatkan daya saing harus melalui

pemikiran kreatif dan inovasi, dimana hal ini dilakukan melalui peran inkubator Perguruan Tinggi (Tri Siwi Agustina , 2011).

Dari uraian hasil penelitian diatas, menyatakan pentingnya peningkatan daya saing melalui kreatifitas dan inovasi, dimana peran Inkubator bisnis atau organisasi Perguruan Tinggi sangat penting. Beberapa perguruan tinggi di Indonesia sudah memiliki inkubator bisnis, terutama di Perguruan Tinggi Negeri. Namun partisipasi Perguruan Tinggi Swasta sangat minim untuk mendirikan inkubator bisnis. Padahal beberapa tahun belakangan ini terjadi suatu fenomena yang sangat menarik dikalangan mahasiswa, tentang menatap masa depan individu. Perubahan yang terjadi berkaitan dengan aktivitas kemahasiswaan didalam maupun diluar kampus untuk meningkatkan kemampuan non akademiknya.

Mereka merupakan generasi milenial yang mendominasi kegiatan-kegiatan dalam gaya hidup, tren, cara menangani keuangan, hingga karier. Generasi milenial enggan memulai kariernya dengan bekerja kantoran apalagi menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mereka lebih cenderung menyukai bekerja sebagai wirausaha (Warta Ekomomi, 2020). Begitu pula kegiatan didalam kampus mulai berubah, untuk aktivitas di bidang sosial politik, pers dan teater kampus dikalangan mahasiswa cenderung kurang diminati. Sebaliknya aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan individual dan berkaitan langsung dengan karier/pekerjaan dimasa depan, seperti dibidang risert, teknologi dan **usaha rintisan lebih diminati** (Kompas, 2017).

Tabel 1.5, menunjukkan hasil jajak pendapat litbang Kompas 9-10 Desember 2017 dari 275 mahasiswa di 20 kota, dengan usia minimal 17 tahun melalui pertanyaan:

Tabel 1.5
Pertanyaan Minat Mahasiswa untuk Masa Depan

Pertanyaan : Apa menurut kamu yang paling penting diperoleh dimasa depan ?.			
Jawaban: 270 Mahasiswa di 20 Kota Usia Minimal 17 Tahun sebagai berikut:			
No	Pilihan Jawaban	Jumlah Mhs	Persentasi (%)
1	Memiliki rumah sendiri	38	14,2 %,
2	Jalan jalan di banyak negara	22	8 %
3	Kerja dengan gaji yang besar	41	15,3 %.
4	Punya usaha sendiri	169	62,5%.
	Jumlah	270	100%

Sumber: Litbang Kompas 9-10 Desember 2017 (Diolah)

Dari hasil jawaban pertanyaan, walaupun jajak pendapat ini tidak dimaksudkan mewakili seluruh pendapat mahasiswa, namun adanya gejala-gejala perubahan peminatan perilaku dalam

mulai merintis usaha sendiri. Kepeminatan ingin punya usaha sendiri sebanyak 169 responden atau 62,5%, jauh melampaui 3 kepeminatan yang lainnya.

Hal ini dikuatkan pula pada pemenangan hibah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM). Kepeminatan yang paling besar adalah rintisan usaha, dimana tahun 2016 dan 2017 di *Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi wilayah III (LLDIKTI Wil III)*, pemenangan hibah PKMK mengalami peningkatan yang cukup tinggi dibandingkan dengan PKM lainnya yang dapat dilihat dalam tabel 1.6 sebagai berikut:

Tabel 1.6
PEMENANG HIBAH PKM DI LLDIKTI WILAYAH III 2016 & 2017

NO	PERGURUAN TINGGI	PKM KEWIRAUSAHAAN		TOTAL PKM 5 BIDANG	
		2016	2017	2016	2017
1	Institut Teknologi Indonesia	1	0	10	3
2	Sekolah Tinggi PLN	1	0	3	1
3	Akademi Kimia Analis	1	0	1	0
4	Untag Jakarta	1	0	1	2
5	Bina Nusantara	0	6	10	6
6	Guna Darma	0	0	2	2
7	Esa Unggul	1	5	5	8
8	Mercu Buana	1	3	1	3
9	Atma Jaya	0	7	11	35
10	Muhamadiyah Jakarta	1	1	8	20
11	Muhamadiyah DR Hamka	0	0	6	5
12	Nasional	0	1	1	2
13	Pancasila	0	1	7	4
14	Pelita Harapan	0	0	1	0
15	Taruma Negara	0	1	1	3
16	Yarsi	0	0	5	0
17	STIE Achmad Dahlan Jakarta	0	1	0	1
18	STP Trisakti	0	1	0	1
19	STIMIK Nusa Mandiri	0	1	0	1
20	Al-Azhar Indonesia	0	2	0	1
21	Budi Luhur	0	0	0	1
22	Darma Persada	0	0	0	1
23	UKI	0	0	0	1
24	Sampurna	0	0	0	1
	Total	6	31	73	105
	Peningkatan (%)	416 %		43.8%	

Sumber: Simlitabmas Dikti 2016 & 2017

Tabel 1.6, menunjukkan kepeminatan untuk rintisan usaha yang dilakukan mahasiswa yang dilihat dari peningkatan pemenangan hibah PKMK (Program Kreativitas Mahasiswa Kewirausahaan) tahun 2016 dan 2017 peningkatan sebesar 416%, dari 6 pemenang menjadi 31,

sedangkan peningkatan PKM lainnya sebesar 43,8 %, dari 73 pemenang tahun 2016 menjadi 105 pemenang hibah. Dari data tersebut menunjukkan bahwa, kepeminatan kegiatan rintisan usaha melalui PKMK jauh lebih besar dibandingkan dengan kegiatan PKM lainnya.

Melihat gejala serta kondisi yang positif itu, bagaimana kesiapan dari pengelola perguruan tinggi dalam memfasilitasi kepeminatan mahasiswa tersebut, tentunya melalui kesiapan dari inkubator bisnis yang ada di Perguruan Tinggi. Hal yang sangat memprihatinkan kalau dilihat dari jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III (LLDIKTI Wil III) sebanyak 313 Perguruan Tinggi, inkubator yang ada dan aktif tidak melebihi 10% yaitu 24 Perguruan Tinggi (Tabel 1.6). Kondisi ini juga dialami secara Nasional dari Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia tahun 2017. Berdasarkan data Kementerian Riset Teknologi dan Perguruan Tinggi (Ristek Dikti), jumlah unit perguruan tinggi yang terdaftar mencapai 4.504 unit, angka ini didominasi oleh perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang mencapai 3.136 unit, sedangkan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) hanya 122 unit selebihnya perguruan tinggi Agama serta perguruan tinggi dibawah kementerian atau lembaga Negara dengan system kedinasan. Hal ini dapat dilihat dalam Tabel berikut ini.

Tabel 1.7
JUMLAH PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA & INKUBATOR 2017

No	Perguruan Tinggi	Jumlah/Unit ^{x)}	Inkubator Terdaftar di AIBI ^{xx)}
1	Perguruan Tinggi Swasta	3.136	32
2	Perguruan Tinggi Agama	1.060	-
3	Perguruan Tinggi Kementrian/Lembaga Negara	186	-
4	Perguruan Tinggi Negeri	122	48
	Total	4.504	80

Sumber: ^{x)} Kementerian Ristek Dikti 2017

^{xx)} Inkubator Bisnis Indonesia (AIBI)

Dalam tabel 1.7 menunjukkan bahwa, jumlah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) terbanyak dibandingkan dengan 3 (tiga) Perguruan Tinggi lainnya. Namun hal ini tidak sebanding dengan jumlah inkubator bisnis yang ada, terbilang sangat rendah bila dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri. Dimana jumlah Perguruan Tinggi yang terdaftar di Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia (AIBI) baru 48 Perguruan Tinggi Negeri dan 32 Perguruan Tinggi Swasta, yang berjumlah 3.136 Perguruan Tinggi dibawah pengawasan Ristek Dikti. (AIBI, 2017)

Kondisi ini tentunya berpengaruh terhadap kinerja Perguruan Tinggi, dalam menciptakan wirausaha baru melalui inkubator, secara faktual kondisi tersebut dapat ditunjukkan melalui perolehan hibah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM), yang pesertanya terdiri dari mahasiswa PTN dan mahasiswa PTS. Hal ini dapat ditunjukkan dalam *table 1.8* sebagai berikut:

Tabel 1.8
PTN Papan Atas – Program Kreatifitas Mahasiswa Di Danai 2016/2017

NO	PERGURUAN TINGGI	PKMT	PKMM	PKMKC	PKMsh	PKMpe	PKMK	TOTAL
1	UGM	12	24	45	30	124	50	285
2	ITS	28	14	83	3	110	33	271
3	UB (Brawijaya)	20	22	60	10	94	58	264
4	UNDIP	3	29	64	3/6	76	51	229
5	IPB	8	30	34	5	89	39	205
6	UNAIR	3	33	24	19	45	43	167
7	UM	4	22	23	26	54	25	154
8	UNPAD	1	16	22	3	53	37	132
9	UI	0	11	24	0	78	8	127
10	UNY	5	29	37	13	21	18	123
11	UNS	2	13	16	11	49	30	121
12	UNAND	4	7	15	4	79	11	120
13	UNES	0	39	21	14	21	22	117
14	PENS	9	0	73	0	9	1	91
15	UNHALU	0	13	1	50	13	0	80
16	UNEJ	0	0	7	3	43	16	77
17	UNILA	0	0	18	3	24	17	67
18	UDAYANA	0	7	7	2	33	14	63
19	UNSYIAH	0	9	2	0	39	7	59
20	ITB	0	9	26	0	21	6	56
21	UNRI	0	2	1	44	0	2	52

Sumber: Diolah Team PKM Dikti 2016-2017

Tabel 1.8, menunjukkan 21 Perguruan Tinggi Negeri mendominasi dalam perolehan hibah mahasiswa Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM), dimana program kewirausahaan (PKMK) terdapat didalamnya. Kepeminatan Program, kewirausahaan PKMK berada pada tingkat kedua setelah Program Kreatifitas Mahasiswa Penelitian Ekonomi (PKMPE). Gambar 4, menunjukkan kepeminatan berwirausaha dikalangan mahasiswa PTN sangat tinggi, dilihat dari hibah yang diajukan dan didanai oleh pemerintah, tergambar sebagai berikut (*blok warna biru*): Universitas Gajah Mada (UGM) mahasiswa yang didanai 50 proposal usaha, Institut Teknologi Surabaya (ITS) 33 proposal, Universitas Brawijaya 58 proposal usaha, Universitas Diponegoro 51 proposal usaha, Institut Pertanian Bogor 39 proposal usaha, Universitas Airlangga 43 proposal usaha dan seterusnya.

Data diatas menegaskan bahwa, ada mekanisme pembinaan dan pembimbingan yang baik dalam pembuatan proposal usaha di Perguruan Tinggi Negeri, dimana peran inkubator Perguruan Tinggi sangat dominan. Bila dibandingkan dengan mahasiswa Perguruan Tinggi di LLDIKTI Wilayah III Jakarta (Table 1.8). Satu (1) Perguruan Tinggi Negeri yang dominan dalam memperoleh hibah PKMK yaitu Universitas Brawijaya dengan perolehan, 58 proposal usaha dan dibandingkan 24 Perguruan Swasta di LLDikti Wilayah III memperoleh proposal usaha sebanyak 31 proposal pada tahun 2017. Data tersebut menunjukkan bahwa, bagaimana pentingnya peran inkubator serta pimpinan perguruan tinggi dalam menciptakan wirausaha baru. Kebijakan-kebijakan Pimpinan perguruan tinggi, diharapkan dapat mendukung kegiatan minat bakat mahasiswanya. Gambaran lain yang menunjukkan minat kewirausahaan mahasiswa tinggi dapat ditunjukkan pada gambar 5 sebagai berikut:

Secara Nasional digambarkan kegiatan PKM 5 bidang yang didanai dari tahun 2006 sampai 2018 sebagai berikut:



Gambar 1.4
Dana PKM 5 Bidang Tahun 2006 sd tahun 2018

Sumber: Diolah Team PKM Dikti 2018

Gambar 1.4, menunjukkan trend kepeminatan mahasiswa berwirausaha melalui Program kewirausahaan dikti (PKMK). Pada tahun 2006 PKM Kewirausahaan diminati tidak lebih dari 200 proposal usaha yang didanai untuk perguruan tinggi seluruh Indonesia. Trend peningkatan terjadi sejak tahun 2008 sampai dengan tahun 2013 mencapai puncaknya. Pada tahun tersebut proposal usaha yang didanai +/- 2.100 proposal usaha (PKM Dikti 2018). Penurunan yang terjadi pada tahun 2014 sampai sekarang, bukan berarti minat mahasiswa berkurang namun berbagai pertimbangan pemerintah tentang masalah anggaran (APBN).

Berbagai kegiatan mahasiswa yang memicu dan menumbuh kembangkan kewirausahaan dengan kreatifitas dan inovasi, banyak ditawarkan hibah dari Dikti dan hibah lainnya. Diharapkan peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi terlibat dalam pendampingan hibah tersebut. Tercatat dari Dikti ada 3 (tiga) skim hibah untuk mahasiswa wirausaha pemula dan dari Kemenpora ada 1 (satu), dapat dilihat dalam tabel 1.9 berikut:

Tabel 1.9

Program Hibah Kewirausahaan Mahasiswa

NO	SKIM HIBAH	PERUNTUKKAN	PROGRAM	SUMBER DANA	Peran Inkubator PT
1 *)	PKM (Program Kreativitas Mahasiswa) Hibah Dikti	8 Bidang PKM (Mhs Smtr 3 sd 7)	PKMK (12 bln)	Rp. 5 sd 12,5 Juta (Hibah dikti)	Tidak Wajib (<i>Tanggung jwb PT</i>)
2 *)	KBMI (Kegiatan Bisnis Manajemen Indonesia) Hibah Dikti	Mahasiswa yg sdh berwirausaha 6 bl	Kompetisi Bisnis Mahasiswa (12 bl)	Rp. 10 sd 40 juta (Hibah dikti)	Tidak Wajib (<i>Tanggung jwb PT</i>)
3 *)	ASMI (Akselerasi Startup Mahasiswa Indonesia) Hibah dikti	Mhs memiliki Bisnis pemanfaatan web Apps atau mobile app yg sdh berjalan	ASMI (12 bl)	Dari: Angle capital atau Venture Capital	Tidak wajib (<i>Tanggung jwb PT</i>)
4 **)	Program Kuliah Kewirausahaan Pemuda (Kemenpora)	Mahasiswa smt 3 sd 7 /Pemuda usia 17 sd 30	Kuliah Kewirausahaan & Praktek usaha	15 sd 40 juta Hibah Kemenpora	Wajib pendampingan

Sumber: *) Pedoman PKM & KBMI 2020, Direktorat kemahasiswaan Kemendikbud

**) Panduan Kuliah Kewirausahaan Pemuda, Kemenpora 2019

Keberhasilan mahasiswa dalam mendapatkan hibah proposal usaha, tergantung pada pembinaan yang dilakukan dalam Perguruan Tinggi. Beberapa Perguruan Tinggi melakukan *strategi pembinaan melekat*, artinya mulai dari penyusunan proposal sampai dengan menjalankan usaha didampingi oleh dosen pendamping dibawah kordinasi dan pengawasan inkubator bisnis. Inkubator bisnis kordinasi dengan perguruan tinggi, dosen pendamping, pemilik modal atau hibah lanjutan dari Dikti. Pengembangan kegiatan inkubator dalam strategi melekat ini, didasarkan atas persyaratan pelayanan inkubator dari Bank Indonesia yang disebut pelayanan 7S (BI 2006).

Sedangkan *strategi pelayanan tidak melekat* biasanya tidak dikordinasikan melalui inkubator bisnis atau tidak memiliki inkubator bisnis sehingga pembinaan calon wirausaha dikordinir oleh

bidang kemahasiswaan perguruan tinggi. Materi pembinaan yang disampaikan biasanya berupa pelatihan pembuatan proposal bisnis dan pengelolaan usaha yang didasarkan pada keuntungan bisnis semata (Olivia dkk, 2018).

Dari uraian latar belakang yang disampaikan, beberapa pendapat dari hasil penelitian serta data empirik yang disajikan, bahwa inkubator bisnis di Perguruan Tinggi *sangat penting*, dalam membantu para tenan untuk mengembangkan usahanya. Inkubator juga membantu dalam kreatifitas dan inovasi sehingga dapat meningkatkan daya saing dan kontinuitas usahanya. Hal ini dikemukakan oleh BI 2006, dalam kajian inkubator bisnis, Teresa M. Amabile 1996, *Creativity and Innovation in Organizations, Harvard Business School*, serta Tri Siwi Agustina 2011 dalam kajian "Peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Kinerja Tenan.

Disamping itu, penelitian tentang kinerja tenan inkubator yang dikaji dalam aspek kapabilitas inovasi (*Innovation capability*), Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*), dan keputusan strategik (*strategic decision*), melalui mediasi pelayanan inkubator (*inkubator services*), dan indikator kinerja tenan yaitu, pengelolaan usaha (*management effort*), keberlanjutan usaha (*business continuity*) dan *profit margin*. Penelitian tentang kinerja inkubator dengan aspek-aspek diatas, nampak belum ada yang melakukan. Kebanyakan studi tentang kinerja, fokus pada *output* yaitu jumlah yang berwirausaha, lalu *outcome* nya hanya pada *profit margin* atau volume penjualan, dan aspek yang dikaji kebanyakan masalah kapabilitas inovasi. Sedangkan Manajemen Pengetahuan usaha yang merupakan kemampuan yang dibawa dari pendidikan formal (*ability*) serta keputusan strategis, nampak belum ada yang melakukan. Dengan demikian penelitian ini menarik untuk dilaksanakan, dalam melihat hasil penerapan konsep inkubator bisnis di Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Selain itu adanya hasil penelitian atau kajian yang bertentangan yang diuraikan diatas, merupakan *reaserch gap* dalam penelitian strategi pengembangan model inkubator perguruan tinggi, dimana hal ini akan membuat keraguan untuk pengambil keputusan dalam pembentukan inkubator serta pemenuhan sarana dan prasarana dalam pelayanan di inkubator bisnis PTS.

Hal lain, kepeminatan mahasiswa berwirausaha begitu tinggi didasarkan hasil research Libang Kompas 9-10 Desember 2017, namun pembentukan inkubator di Perguruan Tinggi Swasta

sangat rendah, yang aktif dan terdaftar dalam Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia (AIBI) sebesar 80 Inkubator (Tabel 1.7). Hal ini menjadi terhambatnya kinerja usaha mahasiswa (tenan) yang sudah *berwirausaha*. Hasil penelitian lain tentang inkubator, banyak menunjuk dalam meningkatkan nilai tambah (Mian 1996, Hon. Peter Reith, MP 2000). Pada kenyataannya, di LLDIKTI Wilayah III terdapat Inkubator yang aktif hanya sebanyak 24 atau 13,9% dari 313 perguruan tinggi yang ada. Hal ini menjadi gap research dalam penelitian yang dilakukan.

Selanjutnya, untuk mempermudah dalam membandingkan hasil-hasil penelitian yang menguji hubungan 3 (tiga) variable exogenous dengan variable mediasi terhadap Kinerja tenan incubator (*Performance tenant incubator*) disajikan dalam table 1.10 berikut ini:

Tabel 1.10: Riset Gap Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*), Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*), Keputusan strategik (*Strategic Decision*), Pelayanan Inkubator (Incunator service) dan Kinerja usaha Tenan Inkubator (*Performance of tenant Inkubator*).

I. Riset Gap : Kemampuan Inovasi (innovation Capability)			
No	Risearch Gap	Hasil Penelitian	Peneliti/Penggagas
1	Terdapat Perbedaan penurunan daya saing akibat rendahnya kapabilitas inovasi	Penurunan dan rendahnya daya saing Indonesia menunjukkan beberapa komponen indeks daya saing tumbuh dengan rendah khususnya pada kapabilitas inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Global Competitiveness Index (GCI)</i>, 2019. • <i>World Economic Forum (WEF)</i> 2019
		Terdapat peningkatan kreatifitas dan inovasi mahasiswa di Indonesia dalam berwirausaha.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompas (Litbang), 2017, 2018 2. <i>Simlitabmas Dikti 2016 & 2017</i>
2	Terdapat perbedaan antara penerapan inovasi model Bisnis, ada yang mengalami kesuksesan dan ada yang mengalami kegagalan	Kemampuan inovasi layanan area dan kegiatan yang bertentangan dengan organisasi jasa	(Jens Poppelbus, et al, 2011)
		Inovasi model bisnis diduga menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi daripada inovasi produk atau proses	(Chesbrough, 2007)
3	Terdapat perbedaan factor yang mempengaruhi kemampuan berinovasi	<i>Identification of Innovation Capability and Competitive Strategy Metal Small Business Centers at Winongan, Pasuruan Region</i>	(Rizky Adhitya Nugroho, 2013-

II. Riset Gap : Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge management</i>)			
No	Risearch Gap	Hasil Penelitian	Peneliti/Pengggagas
4	Adanya perbedaan antar mjn pengetahuan thd kinerja yg dimediasi oleh kapabilitas dinamis	Manajemen Pengetahuan, dan kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap kinerja organisasi. bagi perusahaan	(Didin.dkk 2018)
		Manajemen Pengetahuan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja perusahaan.	(Griffith, Noble, dan Chen ,2006)
III. Riset Gap : Keputusan Strategik (<i>Strategic Decision</i>)			
5	Ada perbedaan dalam pengambilan keputusan strategik pada kelompok usaha sehingga dpt menentukan arah tujuan yang ingin dicapai	Dalam pencapaian tujuan dengan proses pengambilan keputusan terdapat tiga tahap 1).Identifikasi masalah, 2). Pengembangan masalah 3). Seleksi keputusan; Keputusan diambil berdasarkan rasionalitas yg tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg (1976) • (Eisenhardt dan Zbaracki, 1992),
		Terdapat catatan penting dalam pengambilan keputusan untuk UKM, proses pengambilan keputusan yang dilakukan jauh dari tingkat rasional karena terdapat keterbatasan yang ada.	Jocumsen (2002)
IV. Riset Gap : Pelayanan Inkubator (<i>Incubator Service</i>)			
6.	Ada perbedaan pelayanan inkubator terhadap tenan/mahasiswa yang dapat mempengaruhi kinerja usaha	Pelayanan incubator meningkatkan kinerja usaha tenan incubator dengan pola pelayanan 7S	(Bank Indonesia, 2006)
		Jumlah incubator perguruan tinggi di Indonesia sangat kecil , belum memenuhi harapan dalam penciptaa wirausaha di Perguruan Tinggi dan membantu peningkatan kinerja usaha tenan	<ul style="list-style-type: none"> • (AIBI, 2017) • <i>Simlitabmas Dikti 2016 & 2017</i>
		Meningkatkan Nilai tambah peserta tenan incubator dalam wirausaha dan meminimalkan resiko gagal	(Tri Siwi Agustina , 2011)
V. Riset Gap : Kinerja tenan Inkubator (<i>Performance Tenant Incubator</i>)`			
8	Terdapat perbedaan dalam pengukuran kinerja usaha yang ada.	Pengukuran kinerja didasarkan pada basis laporan keuangan serta pangsa pasar dan penjualan.	(Opeda et, al 2011)
		Pengukuran kineja berbasis kuantitatif berupa ukuran financial dan kualitatif berkaitan dengan pencapaian tujuan usaha.	(Jauch L.R and Gluech W.F, 1999).
		Pengukuran kinerja didasarkan pada 3 indikator; 1). Penguasaan manajemen usaha,2). Kontinuitas usaha dan 3).Profit Margin atau laba dibandingkan Hutang.	(Mudjiarto, 2018; Haki 000117215)

1.2. Rumusan masalah

Yang mendasari studi ini adalah beberapa kontradiktif, konsep pemahaman, hasil penelitian serta fenomena-fenomena yang terjadi dikalangan mahasiswa dan kegiatan penciptaan Wirausaha Usaha Baru (WUB) Perguruan Tinggi di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III Jakarta (LLDikti III), yang menaungi/melayani 313 Perguruan Tinggi.

Dari 313 perguruan tinggi yang aktif dalam kegiatan hibah dikti. Kegiatan **Program Kreativitas Mahasiswa** (PKM) yang didalamnya terdapat kegiatan kewirausahaan, yang memperoleh hibah tidak sampai 10% yaitu sebanyak 24 Perguruan Tinggi, ditunjukkan pada **tabel 6**. Hal yang menarik dalam tabel tersebut, terdapat peningkatan pemenang hibah kewirausahaan dari tahun 2016 dan 2017 sebesar 416%. Hal ini sejalan dari hasil survey litbang Kompas yang ditunjukkan dalam **tabel 1.5**, adanya perubahan kepeminatan kegiatan mahasiswa berkaitan masa depan mereka, yaitu ingin punya usaha sendiri sebesar 62,5% dari responden mahasiswa

Berdasarkan klasifikasi masalah dan fokus penelitian, beberapa pertanyaan penelitian yang dapat diajukan dalam penelitian ini yaitu,

1. Apakah kemampuan inovasi (*Innovation Capability*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha tenan (*Business Performance of Tenan Inkubator*)?
2. Apakah kemampuan inovasi (*Innovation Capability*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pelayanan inkubator (*Service Inkubator*)?
3. Apakah Manajemen Pengetahuan (*Knowledge management*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Pelayanan Inkubator (*Inkubator Services*)?
4. Apakah Manajemen Pengetahuan (*Knowledge management*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja usaha tenan inkubator (*Business Performance of Tenan Inkubator*)?
5. Apakah Keputusan Strategik (*Strategic Decision*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Pelayanan Inkubator (*Inkubator Services*)?

6. Apakah Keputusan Strategik (*Strategic Decision*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja usaha tenan inkubator (*Business Performance of Tenan Inkubator*) ?
7. Apakah Pelayanan Inkubator Bisnis mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja usaha tenan inkubator (*Business Performance of Tenan Inkubator*) ?
8. Apakah kemampuan inovasi (*Innovation Capability*) mempunyai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha(*Business Performance of Tenan Inkubator*) melalui pelayanan inkubator/Service inkubator?
9. Apakah manajemen pengetahuan (*Knowledge management*) mempunyai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha(*Business Performance of Tenan Inkubator*) melalui pelayanan inkubator/Service inkubator?
10. Apakah keputusan stratejik mempunyai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha (*Business Performance of Tenan Inkubator*) melalui pelayanan inkubator/Service inkubator ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kemampuan inovasi (*Innovation Capability*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha tenan (*Business Performance of Tenan Inkubator*)?
2. Untuk menganalisis kemampuan inovasi (*Innovation Capability*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pelayanan inkubator (*Service Inkubator*)?
3. Untuk menganalisis Manajemen Pengetahuan (*Knwoladge management*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Pelayanan Inkubator (*Inkubator Services*)?
4. Untuk menganalisis Manajemen Pengetahuan (*Knwoladge management*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja usaha tenan inkubator (*Business Performance of Tenan Inkubator*)?

5. Untuk menganalisis Keputusan Strategik (*Strategic Decision*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Pelayanan Inkubator (*Inkubator Services*)?
6. Untuk menganalisis Keputusan Strategik (*Strategic Decision*) mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja usaha tenan inkubator (*Business Performance of Tenan Inkubator*) ?
7. Untuk menganalisis Pelayanan Inkubator Bisnis mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja usaha tenan inkubator (*Business Performance of Tenan Inkubator*) ?
8. Untuk menganalisis kemampuan inovasi (*Innovation Capability*) mempunyai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha(*Business Performance of Tenan Inkubator*) melalui pelayanan inkubator/Service inkubator?
9. Untuk menganalisis Manajemen Pengetahuan (*Knowledge management*) mempunyai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha(*Business Performance of Tenan Inkubator*) melalui pelayanan inkubator/Service inkubator?
10. Untuk menganalisis keputusan stratejik mempunyai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha (*Business Performance of Tenan Inkubator*) melalui pelayanan inkubator/Service inkubator

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoritis sebagai pengembangan ilmu pengetahuan maupun manfaat bagi para praktisi inkubator bisnis di perguruan tinggi.

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen strategik dan perilaku organisasi khususnya teori tentang bagaimana kaitannya tentang penerapan kemampuan inovasi, Manajemen Pengetahuan usaha dengan Kinerja (*Human Resorurce management System and Performance*).

2. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada para praktisi pembinaan kewirausahaan melalui inkubator bisnis di perguruan tinggi serta dapat berguna untuk bahan pertimbangan penciptaan wirausaha baru bagi pengelola perguruan tinggi.

1.5. Sistematika Penulisan

Bab I. Pendahuluan: Menjelaskan latar belakang penelitian, Masalah penelitian, Tujuan dan manfaat penelitian, orsinal penelitian, ruang lingkup penelitian. Pada bagian latar belakang disajikan kesenjangan hasil resert litbang Kompas (*resert gap*) sebelumnya yang kemudian dikaji kembali dengan data-data skunder berkaitan dengan obyek penelitian, sehingga menjadi alasan untuk dilakukan penelitian. Disamping itu dalam latar belakang penelitian juga disajikan fenomena yang terjadi dalam kualitas pendidikan tinggi melalui *Qs World University Ranging* tahun 2019, hasil tersebut merupakan kinerja Perguruan dilihat secara global.

dengan melihat kepedulian mahasiswa berwirausahaan, dengan melihat data skunder dari hibah dikti tentang mahasiswa yang mengikuti hibah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM). Hal ini yang menjadikan sebagai alasan untuk menerapkan model atau konsep yang dikembangkan dalam disertasi ini.

Bab II. Kajian Pustaka : Menjadikan teori-teori dan konsep serta hasil kajian empiris yang digunakan untuk mengembangkan proporsi-proporsi sebagai landasan untuk membangun model teoritikal dasar.

Bab III. Kerangka Konsetual dan Hipotesis Penelitian : Menjelaskan hubungan antara variabel yang digunakan dalam pannelitian ini sehingga dirumuskan hipotesis hipotesis penelitian yang dijadikan dasar untuk membangun model penelitian empiris.

Bab IV. Metode Penelitian : Menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan seperti rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, dan teknik pengambilan data, variabel penelitian dan definis operasional dan teknik analisis data.

Bab V. Hasil Penelitian : Menjelaskan tentang diskripsi data responden yang meliputi distribusi data responden, karakteristik deskripsiresponden dan karakteristik hasil penelitian

yang meliputi analisis deskripsi karakteristik variabel, dan deskripsi variabel independen maupun dependen.

Bab VI. Pembahasan : Menjelaskan tentang pembuktian hipotesis dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

Bab VI. Penutup : Terdiri dari kesimpulan, implikasi penelitian. Keterbatasan penelitian dan saran.

BAB II

KAJIAN DAN TELAAH PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

Kemampuan untuk berinovasi semakin dipandang sebagai faktor paling penting dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Tidd et al., 2001). Hal tersebut tidak lagi sesuai dari sekedar melakukan hal-hal yang lebih baik saja, melainkan lebih kearah melakukan hal-hal baru dan lebih baik (Slater dan Narver, 1995). Davenport dan Bibby (1999) menyatakan bahwa usaha kecil dan menengah semakin perlu untuk mengembangkan kemampuan inovasi mereka diluar inovasi teknis. Kebutuhan ini berasal dari peningkatan ketangkasan dalam organisasi yang lebih besar, yang memungkinkan mereka untuk mengikis ceruk pasar.

Ada sebuah studi lebih lanjut mengenai penerapan teori inovasi pada UKM, Teece (1996) menemukan bahwa teori-teori tersebut tidak dapat serta merta diimplementasikan pada lingkup UKM. Prinsip-prinsip implementasi inovasi dalam organisasi-organisasi jelas berbeda dibanding pada lingkup UKM, dimana UKM diperlakukan sebagai versi *scaler* dari organisasi besar.

Dengan demikian ada kebutuhan tentang bagaimana inovasi diimplementasikan dalam batasan dan karakteristik UKM. Teece (1996) menyimpulkan bahwa ada kekurangan dari studi tentang pelaksanaan inovasi dalam organisasi, terutama yang terlihat pada sektor UKM. Mereka menekankan perlunya inovasi penelitian lebih lanjut di daerah-daerah, yang meliputi pendekatan yang lebih luas untuk inovasi. Pendekatan-pendekatan tersebut penciptaan UKM dari kalangan perguruan tinggi merupakan tugas dari inkubator bisnis.

Konsep Inkubator Bisnis di Perguruan Tinggi adalah merupakan upaya menciptakan wirausaha baru dikalangan mahasiswa yang akan menjadi UKM. Dengan demikian Studi ini untuk membangun model teoritikal dasar dan emperikal: Upaya untuk mengembangkan model inkubator bisnis di perguruan tinggi dan memberikan rekomendasi tentang model inkubator dalam membantu menciptakan wirausaha baru dikalangan mahasiswa, yang didasarkan atas kajian hasil penelitian yang dilandasi oleh teori-teori dasar yang mendukung, *Motivation and Result Model (M/R Model)* serta *Motivation and Ability model (A/M Model)* dan *Capability Innovation*, dan

beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan yang berkaitan dengan kewirausahaan dan inkubator bisnis yang berada di perguruan tinggi sebagai referensi dalam penelitian ini.

2.1.1 Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*)

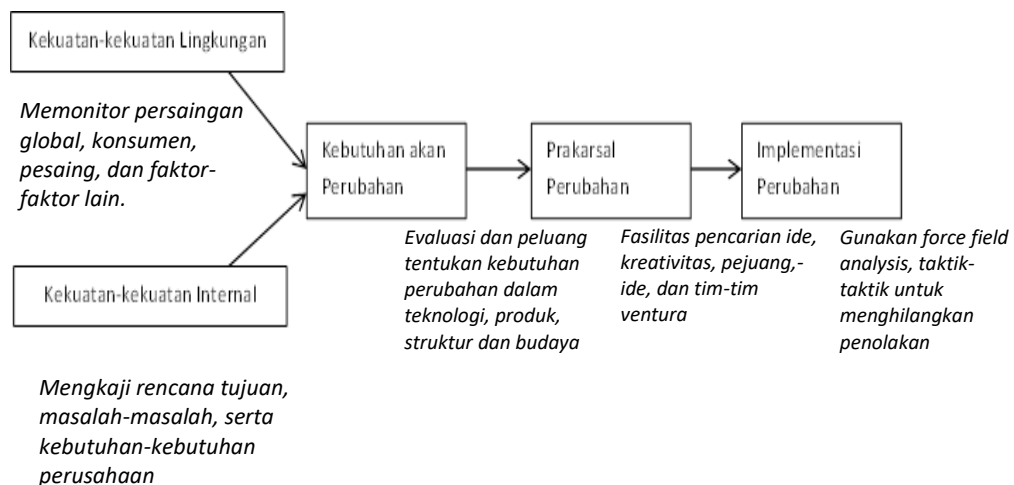
Innovation capability adalah kemampuan untuk mentransformasikan secara berkelanjutan pengetahuan dan gagasan ke dalam berbagai bentuk pelayanan, proses, dan sistem yang baru bagi keuntungan lembaga dan stakeholder. Salah satu yang mempengaruhi *innovation capability* adalah *knowledge sharing*, yaitu berupa sub variabel *knowledge donating* dan *knowledge collecting* (Anders Dysvik et, all,2012) Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), inovasi adalah mengenalkan sesuatu yang bersifat baru, dengan demikian inovasi adalah pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, atau pembaharuan. Pengertian dari inovasi lainnya, berupa usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu yang mengelilinginya.

Menurut UU No. 19 Tahun 2002, pengertian inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan atau pun perekayasaan yang dilakukan dengan tujuan melakukan pengembangan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau pun cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sudah ada ke dalam produk atau pun proses produksinya.

Sedangkan Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan terdiri dari tiga bagian, yaitu inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi srategik Greenberg dan Baron (2008). Han, et.al (1998), Inovasi teknis adalah inovasi yang berkaitan dengan inovasi produk, pelayanan, dan teknologi. Selanjutnya dalam karya Jaworsi dan Kohli (1993) dikatakan bahwa karena Kemampuan Inovasi pada dasarnya mengandung sesuatu yang baru atau berbeda dalam berespon terhadap kondisi pasar. Hal ini mencerminkan perilaku yang inovatif. Kohli dan Jaworski (1996) dalam Sudirman (2002) menyebutkan bahwa Kemampuan Inovasi merupakan faktor pendahulu terhadap inovasi. Baik Kemampuan Inovasi maupun *learning orientation* merupakan faktor pendahulu (antecedent) terhadap inovasi (Hurley dan Hunt, 1998) dalam Sudirman (2002). Inovasi dianggap sebagai dari Kemampuan Inovasi, bukan merupakan aspek budaya sebagaimana halnya Kemampuan Inovasi.

Karya klasik Josep Schumpeter (1930), mengatakan bahwa ada tiga tahap proses inovasi, yaitu: (1) penemuan, adalah tindakan menciptakan dan mengembangkan suatu ide produk baru. (2) inovasi, adalah proses menciptakan produk yang dapat dijual bertolak dari penemuan. (3) imitasi, adalah pengadopsian inovasi oleh sejumlah perusahaan serupa. Najib et al. (2011), mengidentifikasi tiga komponen Kemampuan Inovasi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar-fungsional. Konsep inovasi yang digunakan dalam survey mencakup perbaikan kecil dalam produk, teknik pengolahan, strategi pemasaran dan perubahan yang lebih radikal seperti pengenalan produk baru, proses dan strategi pemasaran. Untuk mengukur inovasi yaitu dengan inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran.

Inovasi diukur dari aspek-aspek menurunkan biaya, mengubah desain produk, waktu siklus manufaktur, berbagai produk, dan restrukturisasi perusahaan. (Man, 2009; Gunday et al.,2009) untuk inovasi teknis mencakup produk baru, peningkatan produk saat ini apakah dalam hal kinerja atau estetika, pelaksanaan otomasi baru, peralatan baru atau teknik-teknik operasi untuk siklus waktu yang lebih singkat, desain untuk manufaktur dan akhirnya perbaikan dalam bahan baku atau supply.



Gambar 2.1
Model Urutan Aktivitas Inovasi (Sumber: Daft,2002)

Empat aktivitas pembentuk rangkaian inovasi adalah: 1) adanya kekuatan-kekuatan eksternal dan internal bagi innovator, 2) manajer-manajer perusahaan memonitor kekuatan-kekuatan yang dimaksud dan menyadari kebutuhan akan inovasi, 3) manajer-manajer memprakarsai inovasi, 4) implementasi. Cara penanganan masing-masing aktivitas tergantung pada perusahaan dan gaya manjerial.

Daft (2002), menjelaskan bahwa inovasi dapat dikelola dengan mengamati tren, pola dan kebutuhan-kebutuhan eksternal, manajer dapat menggunakan rencana inovasi untuk membantu perusahaan beradaptasi terhadap kendala-kendala dan peluang-peluang eksternal. Sebuah model komprehensif untuk rencana inovasi seperti pada gambar 2.1.

Tabel 2.1
Strategi Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi

No	Mekanisme	Strategi Keunggulan
1	<i>Novelty in product or service offering</i>	Menawarkan sesuatu yang perusahaan/orang lain tidak bisa melakukannya.
2	<i>Novelty in process</i>	Menawarkan sesuatu dalam berbagai hal yang berbeda seperti: lebih cepat, lebih murah, dan lebih memuaskan.
3	<i>Complexity</i>	Menawarkan sesuatu yang tidak didapatkan ditempat lain dan sulit untuk diungguli.
4	<i>Legal protection of intellectual property</i>	Menawarkan sesuatu yang orang lain tidak dapat menggunakannya kecuali mereka membayar lisensi atau komisi.
5	<i>Add/extent range of competitive factors</i>	Menggerakkan basis persaingan contohnya dari harga produk ke harga kualitas, atau harga, kualitas dan pilihan.
6	<i>Timing</i>	a. <i>First-mover advantage</i> - menjadi yang pertama memiliki pangsa pasar yang signifikan bernilai dalam meluncurkan produk-produk baru. b. <i>Fast follower advantage</i> - terkadang menjadi yang pertama artinya anda menghadapi sejumlah permasalahan yang muncul dan tidak diharapkan, dan itu membuat anda lebih baik untuk mencari orang lain membuat kesalahan awal dan berberak cepat untuk meniru produknya.
7	<i>Robust platform design</i>	Menawarkan sesuatu yang menyediakan program/platform dengan berbagai variasi dan generasi yang dibangun.
8	<i>Rewriting the rules</i>	Menawarkan sesuatu yang merepresentasikan sebuah produk baru secara menyeluruh atau konsep proses cara yang berbeda dalam mengerjakan sesuatu dan membuat sesuatu yang lama dan diulang lagi dengan cara yang berbeda.
9	<i>Reconfiguring the parts of the process</i>	Memikirkan kembali cara kecl/potongan-potongan dari system kerjasama, seperti membangun jaringan yang lebih efektif, <i>outsourcing</i> dan koordinasi perusahaan secara virtual.
10	<i>Transferring across different application contexts.</i>	Mengkombinasikan kembali elemen-elemen yang sudah tersedia untuk sejumlah pasar yang berbeda.
11	<i>Others</i>	Inovasi adalah semua yang berkaitan dengan penemuan cara baru untuk melakukan sesuatu dan mencapai keunggulan bersaing, sehingga akan menciptakan cara baru, menciptakan keuntungan dan melanggengkan daya saing.

Sumber: Joe Tidd dan Bessant (2009).

Tabel 2.1 menjelaskan bahwa manajer dapat menggunakan rencana inovasi untuk membantu perusahaan beradaptasi terhadap kendala-kendala dan peluang-peluang eksternal saja. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, memiliki strategi yang baik saja tidak cukup.

Bisnis harus berkembang dalam sinkronisasi dengan lingkungan dan fokus pada pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu potensi mekanisme berkelanjutan keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui penerapan kemampuan inovasi (Hilmi dan Ramayah, 2008). Kiran et al. (2012), menyatakan bahwa strategi pemasaran yang mencapai titik jenuh diperlukan masukan strategi inovasi baru. Konsumen dewasa ini sangat menuntut informasi dari sebelumnya. Tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan kondisi pasar menjadi penting bagi keberhasilan perusahaan untuk pengenalan produk baru dan pelayanan kapasitas Pelayanan Inkubator. (Erdil et al.2004,)

Pada awalnya, pemikiran muncul inovasi dalam rantai hubungan Kemampuan Inovasi kinerja perusahaan adalah berangkat dari kajian fungsi manajemen dan pengembangan organisasi. Inovasi juga merupakan fungsi manajemen yang sangat penting karena berhubungan dengan kinerja bisnis secara keseluruhan (Han, et.al, 1998). Inovasi perusahaan industri dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dalam memberikan nilai tambah pada pelanggan (Vasquez et.al, 2001). Selanjutnya Hafeez et al. (2012) membedakan inovasi; inovasi internal mengacu pada kemandirian perusahaan pada sumber-sumber dan kompetensi. Inovasi eksternal menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu inovasi organik dan itu tergantung pada inovasi yang didukung oleh lingkungan eksternal termasuk bantuan dari instansi pemerintah dan mitra perusahaan.

Daft (2002), mendefinisikan Pelayanan Inkubator sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah perusahaan. Sedangkan menurut modi (2012). Inovasi adalah aspek budaya perusahaan yang memberi kemampuan dinamis yang membangun kapasitas untuk kesuksesan inovasi dengan dasar konsisten. Dengan demikian inovasi sepenuhnya pengantara antara Kemampuan Inovasi pada efektifitas dan sebagian memediasi pengaruh pasar. Sementara (Idar dan Mahmood,2011; Salim dan Sulaiman,2011; Man 2009), mendefenisikan inovasi adalah kemampuan perusahaan dan kesedian untuk mendukung kreativitas, ide-ide baru, dan eksperimen yang dapat menghasilkan produk baru/jasa.

Pelayanan Inkubator defenisinya meliputi keberhasilan pelaksanaan ide-ide kreatif, sedangkan kinerja inovasi terkait dengan entri dan penetrasi ke pasar dengan produk-produk inovatif dan memperoleh pangsa pasar. (Erdil et al.2004; Kuswantoro et al.2012; Hafeez et

al.2012). menurut Salim dan Sulaiman (2011), untuk mengukur inovasi skala terdiri dari teknologi, pasar, dan inovasi administrasi. Inovasi teknologi merujuk pada produk, proses, inovasi layanan. Inovasi pasar mengacu pada harga, promosi, dan inovasi tempat. Inovasi administrasi mengacu pada strategi, struktur, system dan budaya inovasi. Pengukuran Pelayanan Inkubator dikembangkan oleh Kuswantoro et al. (2012) variable observasi terdiri dari 1) Inovasi dalam pengembangan produk baru 2) Inovasi pelayanan 3) Inovasi teknologi 4) Inovasi administrasi 5) Inovasi dalam penjadwalan produk 6) Inovasi dalam kemasan.

Inovasi adalah memulai atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Inovasi dilakukan dalam upaya untuk melakukan perbaikan secara terus menerus (berkesinambungan) terhadap kinerja perusahaan. persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan (The Concise American Heritage dalam Rachmat, 2005). Untuk mencapai kinerja terbaik (*superior performance*), maka perusahaan harus berorientasi terhadap pasar dan selalu mengembangkan kreatifitas dan inovasi (Han, et.al,1998). Oleh karena itu perusahaan di tuntut mempunyai kepekaan yang tinggi terhadap pasar dan pelanggan, dengan menepatkan inovasi sebagai sarana dalam membidik pelanggan (Narver dan Slater,1990).

Han, et.al, (1998), mengemukakan bahwa dalam konteks pemasaran, inovasi mengacu pada produk baru yang berkaitan dengan upaya untuk melakukan terobosan-terobosan baru. Dijelaskan pula bahwa inovasi meliputi inovasi teknis, dan inovasi administrasi. Inovasi teknis adalah inovasi yang berkaitan dengan inovasi produk, pelayanan, dan teknologi yang semuanya didasarkan pada aktifitas kerja dengan mempertimbangkan produk dan proses lainnya. Sedangkan inovasi administrasi berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang semuanya juga di sarankan pada aktifitas kerja organisasi.

Hilmi dan Ramayah (2008), mendefinisikan inovasi adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru atau membawa pembaharuan atau perubahan serta bertindak dengan cara memanfaatkan kemampuan inovasi. Suliyanto dan Rahab (2012) mendefenisikan inovasi adalah respon untuk beradaptasi dari perubahan lingkungan atau sebagai upaya antisipasi untuk

mempengaruhi lingkungan dan mencapai keunggulan kompetitif serta meningkatkan kinerja perusahaan.

Gunday et al.(2009), mendefinisikan Pelayanan Inkubator adalah pembaharuan perusahaan dalam bentuk perbaikan structural yang mengarah pada perbaikan intra-perusahaan koordinasi dan kerjasama mekanisme yang akan berkontribusi pada pembentukan lingkungan yang lebih baik. Kuswantoro et al.(2012), menjelaskan bahwa inovasi menjadi pendorong utama bagi perusahaan untuk mengejar daya saing yang lebih baik dan meningkatkan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM). Inovasi yang menggunakan teknologi dalam metode yang berbeda dalam kegiatan saluran distribusi signifikan dengan kinerja.

Mian (2009), Najib et.al, (2011) mendefinisikan inovasi sebagai ide baru dan pelaksanaannya ke dalam produk baru, proses, layanan menuju pertumbuhan yang dinamis dan meningkatkan kinerja. Dalam istilah sederhana inovasi melibatkan eksplorasi ide-ide baru. Pelaksanaan ide baru dapat meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan. Perusahaan yang secara efektif menerapkan inovasi dapat menikmati beberapa keuntungan dan perusahaan dapat memperoleh manfaat dari peningkatan produktifitas. Edwards et al. (2005), mendefinisikan inovatif potensial sebagai hubungan antara tujuan strategis, teknik, dan praktek yang diadopsi dalam perusahaan.

Menurut Daft (2002), kreatifitas adalah langkah pertama dalam inovasi, yang sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan. Kreatifitas (*creativity*) adalah penciptaan ide-ide baru untuk mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan atau menangkap peluang-peluang baru. Perusahaan yang kreatif bersedia mengambil resiko dan merangsang karyawan untuk membuat kesalahan, karena tidak ada kesalahan berarti tidak ada produk baru.

Inovasi adalah merupakan kecenderungan untuk membuat dan/atau mengadopsi produk baru, proses, atau system bisnis, maupun posisi perusahaan untuk mengembangkan nilai baru untuk para pelanggan. Misalnya produk baru dapat lebih memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga memberikan nilai yang lebih besar (Johnson et.al,2009). Perusahaan harus menempatkan tambahan penekanan pada inovasi karena merupakan instrument penting untuk mencapai daya saing yang berkelanjutan. Peningkatan kinerja inovatif tergantung pada tingkat implementasi inovasi (Gunday et.al,2009).

Gunday et al.(2009), Bodlaj (2010), mengklasifikasikan empat jenis inovasi yang mempengaruhi aspek kinerja perusahaan yaitu: 1)Pelayanan Inkubator, 2) Inovasi pemasaran, 3) Inovasi proses, 4) Inovasi produk.

- 1) Pelayanan Inkubator adalah pelaksanaan metode baru perusahaan dalam praktek bisnis perusahaan, tempat kerja perusahaan atau hubungan eksternal. Pelayanan Inkubator memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengurangi administrasi dan biaya transaksi, meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian Pelayanan Inkubator sangat terkait dengan semua upaya administrasi memperbaharui rutinitas perusahaan, prosedur, mekanisme, system untuk mempromosikan kerja sama tim, berbagai informasi, koordinasi, kolaborasi, belajar, dan inovasi.
- 2) Inovasi pemasaran adalah implementasi dari metode pemasaran baru yang melibatkan signifikan perubahan dalam desain produk atau kemasan, penempatan produk, promosi produk atau harga. Inovasi pemasaran target pada menangani kebutuhan pelanggan lebih baik, membuka pasar baru atau posisi baru produk perusahaan di pasar dengan tujuan meningkatkan penjualan perusahaan.
- 3) Inovasi proses adalah pelaksanaan yang baru atau meningkat secara signifikan produksi atau metode pengiriman dalam hal ini termasuk perubahan signifikan dalam teknik peralatan termasuk perangkat lunak.
- 4) Inovasi produk adalah pengenalan suatu barang atau jasa yang baru atau meningkat secara signifikan mengenai karakteristik atau penggunaan yang dimaksudkan termasuk perbaikan signifikan dalam teknis, spesifikasi komponen dan bahan. Inovasi produk dapat memanfaatkan pengetahuan baru atau teknologi dapat didasarkan pada penggunaan baru atau kombinasi dari pengetahuan yang ada atau teknologi. Istilah produk barang dan jasa.

Inovasi pasar sangat tergantung dengan inovasi produk. Inovasi pasar merupakan pendekatan kebaruan perusahaan yang mengadopsi masukan dan mengeksploitasi pasar yang ditargetkan dengan menekankan pendekatan kebaruan berKemampuan Inovasi. Pada tingkat yang lebih luas, inovasi pasar mengacu pada inovasi yang terkait dengan penelitian pasar, iklan,

promosi, dan mengidentifikasi peluang dan masuk pasar baru. Beberapa perusahaan memasuki pasar atau mengidentifikasi ceruk pasar baru dan peluncuran produk dengan teknologi mutakhir. Pendekatan alternatif didasarkan pada produk yang sudah ada, tetapi dengan penerapan program pemasaran baru untuk mempromosikan produk dan jasa. Dengan demikian perusahaan dapat melawan pesaing baru baik di pasar baru maupun pada segmen pasar yang sudah ada. Sementara inovasi produk fokus mempertahankan kebaruan produk, inovasi pasar menekankan kebaruan pasar berorientasi pendekatan. Perusahaan yang memiliki inovasi tinggi memiliki kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Hilmi dan Ramayah,2008).

Perusahaan besar biasanya inovasi didirikan pada bagian riset dan development (R & D) aktivitas yang paling klasik dan paling di bahas dari kegiatan inovatif, pada usaha kecil (dengan pengecualian berukuran kecil yang bisnis basis teknologi dan kewirausahaan) inovasi tidak di temukan dalam riset dan development namun dalam kegiatan yang terhubung ke jalur kegiatan produksi dengan adaptasi teknologi yang di peroleh dari luar atau dalam teknis perbaikan kecil yang dilaksanakan pada ranah teknik industry. Kegiatan rekayasa yang secara langsung berhubungan dengan proses inovasi melibatkan pengembangan produk dan proses, seperti desain, perkakas, pembentukan rencana dan pola baru (Andreassi,2003).

Inovatif memberikan solusi langkah-langkah dari proses produksi dengan memperbaiki misalnya kualitas produksi, nilai, kecepatan, dan biaya rendah yang selanjtnya dapat meningkatkan kesempatan dari komponen produk baru, bahan, spesifikasi teknis, fungsi, dan lain-lain untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang lebih baik dari sebelumnya.(Gunday et al.2009). Edwards et al.(2005), menyatakan bahwa studi inovasi dalam UKM perlu mengakomodasi secara kompleks hubungan antara structural dalam dan luar. Krusial, seperti penilaian yang mencakup penilaian proses manajerial dan sejauhmana praktek-praktek diukur dan menginformasikan tindakan akan dating. Dan bagaimana dengan mudah di praktekkan sehingga menjadi dominan dalam cara hidup perusahaan.

Setiap perusahaan harus mengembangkan produk baru untuk bertahan hidup dalam jangka panjang. Secara keseluruhan produk yang benar-benar baru lebih berhasil dalam memenuhi tujuan profit dibandingkan dengan tambahan inovasi. Perusahaan yang gagal untuk

mengembangkan produk baru menempatkan diri dari resiko besar karena produk yang sudah ada rentan terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan keinginan, teknologi baru, siklus hidup produk, dan kompetisi domestic dan asing meningkat (Bodlaj,2010). Edwards et al. (2005), menyatakan bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) yang inovatif adalah UKM yang mengidentifikasi, menafsirkan, dan menerapkan pengetahuan secara efektif sesuai dengan perusahaan.

Greenberg dan baron (2008), mengemukakan bahwa ada tujuh kategori target inovasi, yaitu: (1) *product innovation* (inovasi produk): memperkenalkan barang-barang baru atau yang telah ditingkatkan secara substansial, (2) *service innovation* (inovasi jasa): memperkenalkan jasa-jasa baru atau yang telah ditingkatkan secara substansial, (3) *process innovation* (inovasi proses): menciptakan suatu metode produksi atau penyampaian (*delivery*) yang baru atau telah ditingkatkan secara signifikan, (4) *marketing innovation* (inovasi pemasaran): memajukan metode-metode pemasaran baru dan atau yang telah ditingkatkan, (5) *supply chain innovation* (inovasi rantai penawaran): mengembangkan cara-cara yang lebih cepat dan lebih akurat untuk memperoleh produk-produk dari pemasok dan menyampaikannya kepada pelanggan, (6) *business model innovation* (inovasi model bisnis): memperbaiki cara dasar bisnis yang telah dilakukan, dan (7) *organizational innovation* (inovasi organisasi): merubah praktek-praktek pokok organisasi.

2.1.2 Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Informasi dan pengetahuan pada saat ini sangat berharga. Dengan persaingan yang sangat tinggi, sangatlah sulit bagi organisasi usaha dalam mempertahankan serta meningkatkan pengetahuan yang dimiliki wirausaha yang terkait dengan pengetahuannya. Pengetahuan setiap individu atau lembaga usaha (Perusahaan) dalam merawat serta meningkatkan pengetahuan tentunya berbeda – beda, sehingga menyebabkan pengetahuan itu tidak berkembang secara merata didalam lingkungannya. Dengan demikian ***Knowledge Management (KM)*** menjadi salah satu solusi untuk membantu pengolahan pengetahuan seorang individu didalam organisasi atau perusahaan dapat memiliki pengetahuan yang sama, dan dengan pengetahuan yang sama dapat membantu mengembangkan sebuah organisasi atau pun perusahaan.

Sebuah *KM* pada umumnya dikenal sebagai pengolahan suatu pengetahuan. Seperti yang diungkapkan oleh Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Pengetahuan merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan pandangan pakar yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Pengetahuan ini pun selain memiliki suatu nilai juga terdapat suatu tingkatan dimana menurut pandangan Liebowitz, J; Beckman, T., J. (1998). terdapat sebuah hirarki pengetahuan, yang dimulai dari data kemudian informasi dan menjadi pengetahuan serta hirarki tersebut dilengkapi dengan keahlian dan kapabilitas Organisasi.

Pengetahuan yang seperti diatas ini yang selanjutnya diolah kedalam sebuah *KM*, dimana *KM* ini sendiri juga memiliki beberapa komponen dalam penerapannya, seperti yang disampaikan oleh, O'Brien, James A. (2005). *KM dapat dipandang sebagai tiga tingkat : teknik, teknologi dan sistem yang mendorong penagihan, organisasi, akses saling berbagi dan penggunaan tempat kerja dan pengetahuan perusahaan. Perusahaan yang dapat menghasilkan pengetahuan menggunakan dua jenis pengetahuan, yaitu : Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge.*

Dari beberapa pendapat mengenai *KM*, Efraim, Turban, E. Aronson, J., E. Ting – Peng, L. Shardan R. (2007), memiliki pandangan tersendiri akan *KM* sebagai suatu keahlian yang dimiliki oleh suatu organisasi berdasarkan dua sisi, yaitu secara operasional dan strategis. *KM* secara operasional artinya manajemen pengetahuan merupakan aktifitas perusahaan atau organisasi dimana terjadi pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, sedangkan *KM* secara strategis artinya manajemen pengetahuan merupakan langkah untuk memantapkan setiap organisasi atau perusahaan sebagai perusahaan yang berbasis pengetahuan.

Pada perkembangan teknologi dan informasi, pengetahuan memiliki peran penting didalam penerapannya untuk membantu mengembangkan suatu proses bisnis. Pengetahuan - pengetahuan ini berasal dari pengolahan suatu data serta informasi-informasi yang didapatkan dari dalam perusahaan ataupun luar perusahaan. Dengan pengetahuan yang terus dikumpulkan dan dimanfaatkan, membuat suatu organisasi atau perusahaan mampu dalam menghadapi persaingan dari tiap kompetitor nya. (Suparto Darudiato, Kevin Setiawan, 2013) *KM* terbentuk dari suatu pengetahuan, dimana pengetahuan terbagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Tacit Knowledge

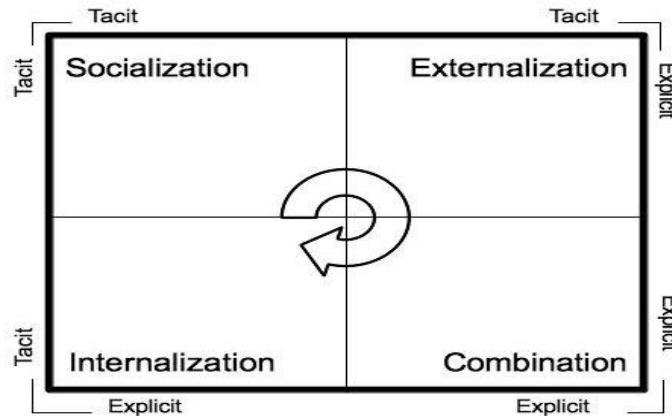
Merupakan suatu pengetahuan yang tidak mudah digambarkan dan dibagikan, Pengetahuan ini berupa suatu pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing – masing individu dimana pengetahuan tersebut belum terdokumentasikan, pengetahuan ini didapatkan atau berkembang melalui interaksi dan komunikasi dengan orang lain.

2. Explicit Knowledge

Merupakan suatu pengetahuan yang telah berhasil terdokumentasikan, yang memiliki suatu sifat struktural, sistematis dan mudah untuk dikomunikasikan dan dibagikan kepada orang lain. Pengetahuan ini dapat berupa : buku, jurnal, karya ilmiah, referensi atau lainnya. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari isi dan informasi yang ada didalamnya.

3. Potential Knowledge

Merupakan suatu pengetahuan yang digunakan untuk melakukan suatu analisis data dan mengubah data menjadi sebuah pengetahuan. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari hasil analisis terhadap data yang ada.



Gambar 2.2.
SECI Model

Seperti yang dilihat pada **gambar 2.2**, terdapat dua tipe pengetahuan yang tergambar dalam bentuk matrix. Dari gambar 1 tersebut, terlihat dimana kedua tipe itu dapat di konversi dari satu ke yang lainnya, dan sebaliknya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), bahwa diperlukannya sebuah model konseptual yang dibutuhkan untuk meningkatkan basis pengetahuan. Model ini dikenal dengan **SECI Model**, berikut penjelasan untuk konversi tersebut :

1. *Socialization*

Merupakan proses mentransfer pengalaman yang dimiliki oleh seseorang kepada orang lain untuk menghasilkan suatu *tacit knowledge*. Proses ini dilakukan dengan pertemuan secara langsung atau tatap muka. Selain itu pengetahuan ini didapatkan dari suatu hal yang dilakukan secara bersama, seperti : rapat, diskusi, tukar pendapat (*brainstorming*) dan lain lain.

2. *Externalization*

Merupakan suatu proses untuk mengartikulasikan *tacit knowledge* ke dalam suatu bentuk menjadi eksplisit, seperti : Forum, buku, notulen, laporan, dan sebagainya.

3. *Combination*

Merupakan suatu proses yang menggabungkan beberapa *explicit knowledge* yang berbeda untuk dibuat menjadi suatu *explicit knowledge* yang baru, melalui analisis, pengelompokkan, dan penyusunan kembali.

4. *Internalization*

Merupakan proses yang melakukan suatu ekstrak dari *explicit knowledge* yang ada menjadi suatu *tacit knowledge*.

Dalam penerapan suatu KM di suatu organisasi atau perusahaan, dapat membantu terciptanya sebuah proses bisnis yang lebih baik dalam berjalannya sistem. Berikut beberapa manfaat yang dapat diterima dengan adanya penerapan KM, seperti :

1. Penghematan waktu dan biaya

KM yang diterapkan, dapat membuat organisasi atau perusahaan mengeluarkan waktu atau pun biaya untuk mencari pengetahuan yang sama, setiap terjadinya suatu perubahan S DM didalamnya.

2. Peningkatan aset pengetahuan

KM yang telah diterapkan, dapat membantu tiap individu didalam organisasi atau perusahaan tidak perlu mempelajari ulang dari awal lagi, tetapi dengan KM ini mereka dapat mempelajarinya dengan cepat, sehingga mampu meningkatkan kompetensi dari tiap-tiap individu.

3. Meningkatkan pengambilan keputusan

Dengan adanya KM, individu didalamnya dapat mendapatkan informasi–informasi atau laporan sebelumnya pada organisasi atau perusahaan, sehingga tidak terjadi suatu keputusan yang salah pada kondisi yang sama.

4. Meningkatkan efisiensi proses dan cara kerja.

KM dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya dari periode– periode sebelumnya, sehingga kedepannya dapat diperbaiki dan dikembangkan.

5. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi terhadap produk dan jasa

Melalui KM, organisasi atau perusahaan dapat melakukan analisa dari pengetahuan yang telah dikumpulkan, sehingga dapat mengembangkan tiap produk dan jasa didalamnya.

2.1.3 Keputusan Stratejik (*Strategic Decision*)

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang dapat dijumpai pada semua tingkatan dan semua bidang manajemen. Pengambilan keputusan seorang wirausaha (UKM) mempunyai arti yang penting bagi maju atau mundurnya organisasi usaha yang dikelolanya. Pada umumnya suatu keputusan yang dibuat bertujuan untuk memecahkan suatu permasalahan atau persoalan yang terdapat di dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang berdampak pada kemajuan usahanya. Hal ini ditegaskan oleh Robinson dan Pearce (1983), mengemukakan bahwa kesuksesan usaha kecil atau UKM sangat tergantung kepada praktek pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Namun demikian nampaknya pengambilan keputusan pada organisasi kecil atau UKM sedikit berbeda dengan pengambilan keputusan pada organisasi besar ataupun organisasi multinasional dan internasional. Pengambilan keputusan pada organisasi kecil seringkali dilakukan oleh pemilik organisasi yang kadangkala sangat mengandalkan jiwa kewirausahaannya. Busenitz dan Barney (1997) menyatakan bahwa wirausahawan lebih mudah terpengaruh sehingga keputusan yang dibuatnya seringkali bias dan alamiah dibandingkan keputusan yang dibuat oleh pengambil keputusan pada organisasi besar.

Hal ini ditegaskan pula oleh para peneliti stratejik lainnya seperti Eisenhardt & Zbarack (1992), Papandakis et al.(1998), Gilmore dan Carson (2000), mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan oleh wirausahawan pada organisasi kecil berbeda dengan proses

pengambilan keputusan pada organisasi besar. Pada organisasi kecil, seorang wirausahawan merupakan pengambil keputusan tertinggi. Mereka melakukan pengambilan keputusan stratejik dan seluruh keputusan operasional (keseluruhan tingkatan strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional). Sehingga proses pengambilan keputusan tersebut memang menjadi suatu hal yang sangat krusial dan penting bagi kelangsungan organisasi. Pengambilan keputusan stratejik juga sangat mempengaruhi organisasi dalam menghadapi lingkungan yang sangat dinamis dan tidak pasti. Pada UKM dimana proses pengambilan keputusan dilakukan oleh seorang pemilik atau pengelola yang seringkali terdiri dari seorang individu, keputusan yang dibuat terkadang merupakan pilihan pribadi yang memuaskan pemikirannya sendiri. Sedangkan keputusan stratejik seharusnya dipilih untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan. Karena itu penelitian mengenai proses pengambilan keputusan stratejik pada organisasi kecil atau UKM menjadi sangat penting. Model-model proses pengambilan keputusan stratejik yang telah ada dihasilkan dari hasil penelitian terhadap beberapa organisasi besar. Proses pengambilan keputusan stratejik pada organisasi besar nampaknya cukup kompleks yang mencakup beberapa aspek seperti pengambil keputusan yang rata-rata terdiri dari beberapa individu yang juga seringkali mewakili berbagai kepentingan kelompok, serta beberapa variable-variabel lainnya. Berbeda dengan proses pengambilan keputusan stratejik pada UKM. Huang, X (2009), mengemukakan bahwa pada UKM di China proses pengambilan keputusan stratejik menjadi sebuah permasalahan yang sangat mendasar. Pengambilan keputusan disinyalir menjadi sebuah permasalahan yang sangat krusial bagi organisasi dalam bertahan dan menciptakan kinerja jangka panjang yang stabil (Papandakis & Barwise, 1998). *Kegagalan dalam pengambilan keputusan stratejik seringkali menyebabkan kegagalan UKM dalam mempertahankan kinerja dan tingkat pengembalian yang diharapkan. Sebagai contoh UKM di China memiliki kinerja yang sangat beragam dan usia organisasi UKM hanya mencapai sekitar 4,5 tahun (Huang, Xie, & Chen, 2005)*

Hal ini juga terjadi pada UKM di Australia, Jocusen (2002), mengemukakan bahwa permasalahan pada UKM di Australia adalah kegagalan mencapai tingkat pengembalian dan rendahnya tingkat kinerja UKM. Hal ini dikarenakan kemandirian dalam pengambilan keputusan

strategik belum tercapai. Dean dan Sharfman (1996) serta Harrison dan Pelletier (1995), mengemukakan bahwa kualitas dari pengambilan keputusan strategik timbul dari dalam bisnis yang dijalankan tersebut. Usaha kecil disinyalir mengalami banyak kegagalan dalam mengaplikasikan “perangkat-perangkat” aplikasi dalam menjalankan bisnisnya. Usaha kecil tampaknya belum dapat memformalisasikan dan menggambarkan metode-metode yang rasional dalam bisnisnya. Meskipun masih ada beberapa faktor lain yang sangat beragam dalam pengambilan keputusan seperti lingkungan dan keragaman konteks mengenai pengambilan keputusan, namun hal mendasar dalam menyukseskan pengambilan keputusan pada usaha kecil adalah pemahaman yang benar dan mendalam terhadap proses bisnis tersebut.

Studi oleh U.S. Small Business Administration menyatakan bahwa UKM di Amerika memiliki umur hidup yang cenderung rendah pula. UKM di Amerika kira-kira hanya memiliki umur hidup sekitar 4 tahun. Hal senada juga terjadi pada UKM di *United Kingdom*, the Netherland, Japan, Taiwan dan Hongkong (Headd, 2003). Studi mengemukakan bahwa kegagalan UKM tersebut rata-rata disebabkan oleh ketidak cakapan dalam membuat administrasi akuntansi dan finansial serta ketidak mampuan untuk menciptakan sebuah strategi dalam meraih konsumen.

Sehubungan dengan permasalahan terkait proses pengambilan keputusan dalam UKM, studi ini diarahkan untuk mengetahui proses pengambilan keputusan strategik pada organisasi kecil usaha UKM dari kalangan Perguruan Tinggi (Mahasiswa), serta untuk mencapai tujuan pencarian dan penggalan faktor-faktor mengenai proses pengambilan keputusan strategis khususnya pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Huang (2009) memaparkan bahwa penelitian mengenai proses pengambilan keputusan pada organisasi kecil atau UKM masih jarang. Sebagian besar penelitian mengenai proses pengambilan keputusan dilakukan pada organisasi besar dan multinasional.*

Beberapa hasil penelitian terdahulu, Keputusan strategi usaha sangat mempengaruhi pola organisasi dalam menentukan tujuannya dimasa yang akan datang. Strategi biasanya akan dapat meningkatkan keunggulan perusahaan dengan cara melakukan konfigurasi dan konfigurasi ulang terhadap sumber daya dan kompetensinya dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan yang

sedemikian rupa. Secara teoritikal, terdapat beberapa model pengambilan keputusan stratejik. Model-model pengambilan keputusan stratejik tersebut adalah sebagai berikut (Junzhe, 2010):

1. *Rational-analitical (synoptic) atau normatif.*

Dalam model ini pengambilan keputusan dipandang sebagai sebuah proses linier, sistematis, serta memiliki sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pengambil keputusan akan mencoba untuk menganalisis kondisi eksternal dan internal organisasi dan mencari berbagai kesempatan untuk menyelesaikan permasalahan. Dengan menggunakan hasil analisa tersebut maka dapat dibuat pilihan yang rasional dalam proses pengambilan keputusan tersebut kriteria (Junzhe, 2010).

2. *Adaptive, external control atau contingency.*

Dalam model deterministik ini, keputusan stratejik yang diambil oleh tim manajemen puncak dibatasi oleh lingkungan eksternal (Kownatzki, 2002).

3. *Strategic choice. Strategic Choice*

Berada di antara *rational-analytical* dan *external control*. Dalam model ini, manajemen dapat menentukan mengambil keputusan mengenai sasaran, domain, teknologi dan struktur perusahaan, namun pada saat yang sama mereka tetap tergantung pada lingkungannya dan harus menyesuaikan diri terhadap situasi di sekitarnya (Kownatzki, 2002).

4. *Politics dan power.*

Pengambilan keputusan merupakan sebuah hasil tawar menawar dan negosiasi di antara beberapa sub-unit dan individu yang masing-masing memiliki persepsi yang berbeda, kepentingan pribadi dan ketidakseimbangan *power*. Pilihan keputusan merupakan hasil dari pilihan pihak dengan koalisi terkuat atau pengambil keputusan yang setidak-tidaknya terkait dengan kepentingan yang telah dipolitisir (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

5. *Garbage can.*

Pengambilan keputusan dipandang sebagai pertemuan serentak antara 1) kesempatan pilihan (*choice opportunities*) yang membutuhkan keputusan, 2) solusi masalah, 3)

partisipan, dan 4) masalah. Model ini mementingkan factor kesempatan seperti dinyatakan oleh Eisenhardt dan Zbaracki (1992).

6. *Bureaucratic.*

Merupakan model yang menempatkan fokus pada pengaruh rutin, sistem, dan struktur organisasi terhadap proses pengambilan keputusan (Rajagopalan, Rasheed, & Datta, 1993).

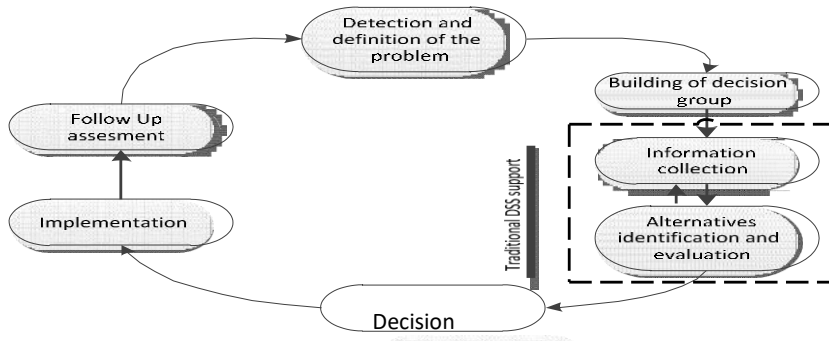
7. *Incrementalism.*

Model *incrementalism* menggambarkan bahwa proses pengambilan keputusan merupakan sebuah proses yang sangat adaptif bukan sebuah pilihan. Proses pengambilan keputusan terbentuk dari strategi-strategi yang telah ada dan berevolusi secara bertahap. Model pengambilan keputusan *incrementalism*, bersifat tidak sistimatis, mengandalkan pengalaman di masa lalu sehingga tujuan dari organisasi dapat berubah-ubah sepanjang perjalanan bisnisnya (Mintzberg, 1973).

Sebagian besar model-model pengambilan keputusan adalah model pengambilan keputusan *rational-analitical(synoptic)* yang berasumsi bahwa tujuan dan integrasi merupakan sebuah hal yang paling penting bagi kesuksesan organisasi dalam jangka panjang (Fredickson, 1983). Dean dan Sharfman (1996), menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan akan mempengaruhi pilihan strategi yang diambil oleh manajer, yang selanjutnya dapat mempengaruhi output yang dihasilkan oleh organisasi.

Proses pengambilan keputusan diawali oleh penelitian dari Simon (1965), yang mengusulkan sebuah model proses pengambilan keputusan (*intelligence-design-choice*). Kemudian para peneliti dan praktisi secara bertahap mengembangkan dan menggambarkan proses pengambilan keputusan tersebut sehingga tergambarkan secara lebih detail mengenai proses pengambilan keputusan tersebut yang selanjutnya disebut dengan model umum proses pengambilan keputusan (***general decision process model***). Model umum proses pengambilan keputusan tersebut dapat dilihat pada gambar 1. Gambaran model umum proses pengambilan keputusan tersebut nampaknya menjadi sebuah acuan yang terus menerus dikembangkan dan diteliti. Bahkan oleh peneliti-peneliti dalam bidang kajian stratejik seperti proses pengambilan keputusan stratejik

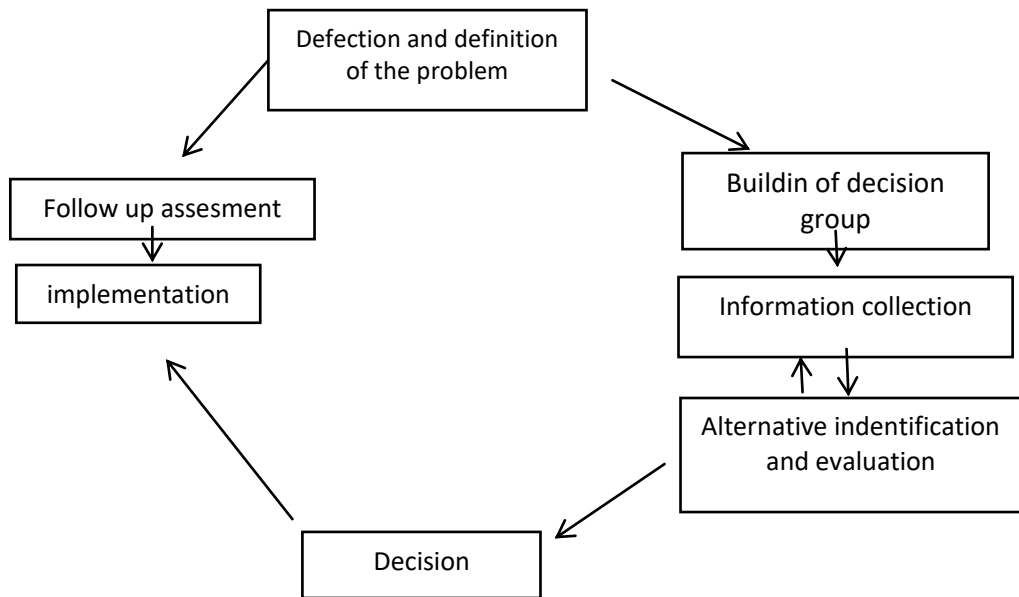
model ini nampaknya sangat menyerupai dan berkaitan. Eisenhardt dan Zbaracki (1992) selanjutnya merangkum sebuah proses pengambilan keputusan strategik dalam tiga tahap utama yaitu: 1) identifikasi masalah, 2) pengembangan masalah, dan 3) seleksi. Jika diamati, proses yang digambarkan oleh Eisenhardt dan Zbaracki (1992) tersebut nampaknya sejalan dengan model umum pengambilan keputusan



Gambar: 2.3

Model Umum Proses Pengambilan Keputusan

Sumber: Gachet & Brezillon (2002)



Gambar: 2.4

Sumber :Gachet & Brezillon (2002)

Model proses pengambilan keputusan pada UKM pertama kali dikemukakan oleh *Jocumsen (2002)*, yang meliputi inisiasi keputusan, tahapan iterasi yaitu pengumpulan informasi, analisis finansial dan pengumpulan pandangan-pandangan jangka panjang yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan serta pemilihan keputusan. Model tersebut telah diujikan pada beberapa studi pada UKM-UKM di Australia, China, Belanda serta beberapa obyek lainnya, sehingga didapati hasil yang mendukung model yang

dikemukakan oleh Jocumsen (2002) tersebut. Namun demikian beberapa catatan penting yang layak dipertimbangkan adalah bahwa pada UKM ternyata proses pengambilan keputusan yang dilakukan jauh dari tingkat rasionalitas (jika dibandingkan dengan industri dengan skala besar). Artinya semakin besar skala organisasinya maka tingkat rasionalitasnya semakin besar. Hal ini menyebabkan tahapan-tahapan pada proses iterasi pada UKM ditemukan tidak sejalan dengan model awal yang dipaparkan. Tahapan-tahapan yang terjadi seringkali tumpang tindih, tidak beraturan bahkan sering dijumpai pula tahapan yang tidak muncul pada proses pengambilan keputusan stratejik pada UKM. Khususnya pada UKM, diduga tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan stratejik yang terjadi jika dimodelkan akan lebih sederhana, meliputi identifikasi, pengembangan dan penetapan keputusan.

Tahap inisiasi keputusan merupakan tahapan awal dalam proses pengambilan keputusan stratejik. Berdasarkan hasil interview yang telah dilakukan oleh Jocumsen (2002), sebagian besar responden meyakinkan bahwa tahapan ini merupakan tahapan yang memang dilakukan oleh para pengambil keputusan pada UKM meskipun proses-proses tersebut tidak secara jelas didefinisikan oleh para pengambil keputusan pada sektor UKM tersebut. Mintzberg (1976) mengembangkan sebuah model dasar dalam proses pengambilan keputusan stratejik yang secara garis besar dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu: 1) tahap identifikasi, 2) tahap development dan 3) tahap seleksi. Tahap inisiasi nampaknya merupakan refleksi dari tahap identifikasi yang telah dikemukakan oleh Mintzberg. Tahapan ini terdiri dari dua tahapan yaitu *decision recognition* dan *decision diagnosis*. Dengan melihat hal tersebut model yang dikemukakan oleh Jocumsen (2002) didasarkan atas tahapan dari Mintzberg (1976) .

Indikator variabel diambil dari model proses pengambilan keputusan pada UKM pertama kali yang dikemukakan oleh Jocumsen (2002). Dimana terdapat tahapan iterasi yang merupakan indikator-indikator dalam penelitian ini yaitu, 1). Pengumpulan informasi bisnis (*Collection of business information*), 2). Analisis Finansial (*Financial Analysis*), 3). Pandangan jangka panjang (*Long-term view*), 4) Pemilihan Keputusan (*Decision Selection*).

2.1.4. Motivation and Result Model (M/R Model)

M/R Model, menyatakan ada dua hasil dari upaya kerja. satu adalah kinerja, dan yang lainnya adalah tingkat kepuasan individu. Kinerja merupakan hasil dari penerapan upaya mental atau fisik, dimana kinerja dapat dinyatakan dengan cara yang berbeda, dalam hal kuantitas atau kualitas (Henry L tosi, 1990).

Pengembangan model kinerja (*performance*) dinyatakan juga oleh Miner (1995), bahwa kinerja seseorang dihasilkan atau dinyatakan dalam hal, *output of quantity, output of quality, absence dan the other work*. Kalau dilihat dari *Dynamic Capability Theory* yang muncul dari pandangan Sumber Daya (RBV) yang melihat perusahaan memiliki kemampuan teknologi yang berharga atau sumber daya yang spesifik dari pada perusahaan pesaingnya (Teece, 1980). Perusahaan yang heterogen berhubungan dengan sumber daya, kemampuan dan pembiayaan. Karena itu RBV mengklaim bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dibangun dari strategi.

Ukuran-ukuran kinerja banyak digunakan dan dikembangkan oleh peneliti dan praktisi untuk menilai kinerja usaha maupun untuk individu pekerja yang dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi yang ada. Misalnya Lei-Yu Wu (2014), dia hanya melihat kinerja startup dari *Retun On Investment (ROI)*. Fokus utama dari penelitiannya bukan melihat kinerja startup, tapi kekuatan *Entrepreneurial resources*, dan *dynamic capabilities*.

Sedangkan Maulina 2018, melihat kinerja usaha dari omzet penjualan yang dipengaruhi oleh Periklanan, Promosi Penjualan dan Pemasaran Langsung terhadap Omzet Penjualan melalui Media Sosial Facebook para UMKM di kecamatan Kebayoran Lama Jakarta Selatan.

2.1.5 Motivation and Ability Model (M/A Model)

Gibson (2007) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) mempunyai fungsi Motivation, Ability. Lebih lanjut dijabarkan bahwa terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu: **Pertama, Variabel individu**, yang meliputi kemampuan dan ketrampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul, dan sebagainya. **Kedua, Variabel organisasi** yaitu sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. **Ketiga, Variabel psikologis** yaitu persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi.

Penguatan M/A model dari Robbins dan Judge (2008:58) terdapat dua kemampuan kerja yaitu: **Pertama Kemampuan intelektual** adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar, dan memecahkan suatu masalah. **Kedua kemampuan Fisik** adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Sedangkan menurut *Hersey & Blanchard* (dalam Sinambela, 2012:7) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Dengan demikian *Hersey & Blanchard* menguatkan M/A model dalam penelitiannya, hal ini dikemukakan lebih lanjut bahwa ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki yaitu: **Pertama, kemampuan teknis** (*Technical skill*) meliputi kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang diperlukan. **Kedua, kemampuan sosial** (*Social skill*) meliputi kemampuan dalam bekerja dengan melalui motivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif. **Ketiga kemampuan konseptual** (*Conceptual skill*) merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh.

2.2. Kajian Kewirausahaan

2.2.1 Pemahaman Kewirausahaan

Wirausahawan yang unggul memiliki sifat-sifat kreatif, inovatif (*innovation*), originalitas, berani mengambil resiko (*risk taking*), berorientasi ke depan, dan mengutamakan prestasi, tahan uji, tekun, tidak gampang patah semangat, berdisiplin, dan teguh dalam pendirian (Baum et.al,2001; Sumarsono,2010) Nitisusastro (2012) menambahkan pula bahwa wirausahawan memiliki rasa percaya diri (*willingness and self confidence*), focus pada sasaran (*goal setting*), pekerja keras (*hardworker*), berani memikul tanggung jawab (*accountability*). Dengan mengorganisasikan memperhitungkan resiko, maka sejatinya seorang wirausahawan telah melaksanakan sejumlah fungsi manajemen layaknya seorang manajer.

Tiga dimensi Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) di ukur dengan inovasi, proaktif/kreatif dan pengambil resiko yang di usulkan oleh miller (1983). Beberapa peneliti yang mengukur dimensi Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) melalui pengukuran

inovasi, proaktif, pengambil resiko (Miller,1983;Hassim et. al, 2012; Idar dan Mahmood, 2011). Pengukuran lain dengan menambahkan otonomi, dan agresif kompetitif (Awang et al,2009;Al-Swidi dan Al-Hosam,2012).

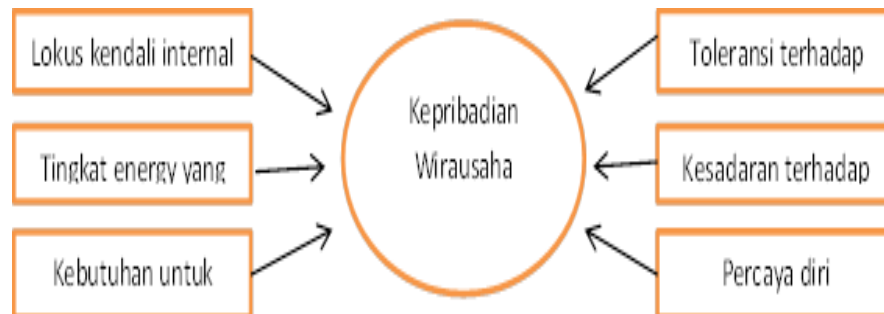
Al-Swidi dan Al-Hosam (2012), menyatakan bahwa dimensi inovasi proaktif sangat penting dalam mereflesikan konsep Manajemen Pengetahuan (Knowlagde Management) dibandingkan dengan dimensi pengambil resiko.Sementara (Stoner et. al, 1996) menyatakan bahwa fungsi yang spesifik untuk kewirausahaan adalah kemampuan mengambil factor-faktor produksi-lahan, tenaga kerja. Dan modal- dan menggunakannya untuk memproduksi barang atau jasa baru dan berfokus pada perubahan.

Menurut McClelland (2003) dalam Sumarsono (2010), karakteristik wiraswastawan adalah 1) keinginan untuk berprestasi, 2) keinginan untuk bertanggung jawab, 3) preferensi kepada resiko, 4) persepsi pada kemungkinan berhasil, 5) rangsangan oleh umpan balik, 6) aktivitas energik, 7) orientasi kemasa depan, 8) keterampilan dalam pengorganisasian, 9) sikap terhadap uang, 10) kemampuan inovatif, 11) toleransi terhadap kemanduaan (ambiguity), 12) obyektivitas, 13) kemampuan beradaptasi.

Al-Swidi dan Al-Hosam (2012) melakukan penelitian mengenai pengaruh Manajemen Pengetahuan (Knowlagde Management) terhadap Kinerja Bank Syariah di Yaman, dengan menggunakan lima dimensi Manajemen Pengetahuan (Knowlagde Management) yaitu, inovasi, proaktif, pengambil resiko, otonomi, dan agresif kompetitif. Sementara Sumarsono (2010), mengklasifikasi proses kewirausahaan melalui beberapa tahapan antara lain identifikasi dan evaluasi peluang usaha, pengembangan rencana bisnis, memobilisasi dan alokasi sumber daya yang di perlukan, dan melakukan pengelolaan perusahaan.

Kiat yang dapat digunakan oleh para wirausahawan adalah menyesuaikan keterampilan dan pengalaman yang dimiliki dengan kebutuhan pasar (Daft, 2002). Kalau hanya mengandalkan keterampilan saja mungkin akan menghasilkan sesuatu yang tidak ingin dibeli orang lain. Disisi lain adanya ceruk pasar yang membutuhkan keterampilan tertentu. Baik keterampilan individu maupun kebutuhan pasar, keduanya memegang peranan penting bagi keberhasilan bisnis pada ceruk pasar tertentu. Hal ini tentunya tidak terlepas dari suatu keyakinan bahwa masa depannya tidak

dibawah kendali sendiri melainkan lebih dikendalikan oleh kekuatan eksternal. Gambar 2.5 menjelaskan tentang Teori letak kendali yang menggambarkan bagaimana meletakkan sebab dari suatu kejadian dalam kehidupan wirausaha sebagai berikut:



Gambar 2.5
Karakteristik Wirausahawan

Sumber: Daft,2002, Diadaptasi dari Charles dan Peggy (1994)

Teori letak kendali menggambarkan bagaimana meletakkan sebab dari suatu kejadian dalam hidupnya. Apakah sebab kejadian tersebut oleh faktor dalam lingkup kendalinya atau faktor diluar lingkup kendalinya. Lokus kendali internal (*internal locus of control*) merupakan keyakinan yang dimiliki individu bahwa masa depan berada dalam kendali sendiri dan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kekuatan-kekuatan eksternal. Lokus kendali eksternal (*external locus of control*) merupakan keyakinan bagi individu yang merasa bahwa masa depannya tidak dibawah kendali sendiri melainkan lebih dikendalikan oleh kekuatan eksternal. Tingkat energy, awal suatu bisnis membutuhkan usaha yang besar dan sebagian besar wirausahawan melalui perjuangan keras. Kebutuhan akan pencapaian (*need to achieve*) artinya kualitas manusia yang terkait dengan kewirausahaan dimana manusia termotivasi untuk menjadi lebih unggul dan memilih situasi yang memiliki kemungkinan sukses lebih tinggi. Toleransi akan ambiguitas merupakan karakteristik psikologis yang membuat seseorang tidak terganggu oleh kekacauan dan ketidak pastian (David,1995; Baum et. al, 2001 Daft, 2002; Sumarsono, 2010).

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), Baum et.al (2001), bahwa karakteristik wirausahawan berkaitan dengan empat perilaku yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan baru, yaitu:

- 1) Wirausahawan sukses lebih baik dibanding orang lain dalam mengidentifikasi kesempatan bisnis potensial, fokus pada kesempatan bukan pada masalah dan mencoba belajar dari kegagalan.
- 2) Wirausahawan sukses biasanya memiliki *sense of urgency* yang membuat mereka berorientasi pada tindakan dan kemauan tinggi untuk berprestasi.
- 3) Wirausahawan sukses mempunyai pengetahuan terinci atas faktor-faktor kunci yang diperlukan untuk sukses dalam industry dan stamina fisik yang diperlukan dalam pekerjaannya.
- 4) Wirausahawan sukses mencari bantuan dari pihak luar untuk melengkapi keahlian, pengetahuan, kemampuan dan mengembangkan hubungan relasional dengan pihak luar.

Proses Manajemen Pengetahuan (Knowlagde Management) berjalan melalui beberapa tahapan antara lain: Identifikasi dan evaluasi peluang usaha, pengembangan rencana bisnis, memobilisasi dan alokasi sumber daya yang diperlukan, dan melakukan pengelolaan perusahaan Sumasono (2010). Untuk menyediakan sumber daya manusia yang tepat bagi perusahaan yang berManajemen Pengetahuan (Knowlagde Management) ketika berbagai posisi menjadi terbuka atau lowong, manajer hendaknya mengikuti empat langkah berurutan yakni 1) penarikan tenaga kerja (recruitment), 2) seleksi, 3) pelatihan, 4) penilaian hasil kerja.

Hunger dan Wheelen (2003), memodifikasi proses pembuatan keputusan strategis yang cocok untuk perusahaan baru berManajemen Pengetahuan (Knowlagde Management) dalam delapan tahapan sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan ide bisnis dasar, dengan melibatkan sebuah produk atau jasa yang mempunyai target pelanggan atau pasar. Ide dapat dikembangkan dengan melalui wawasan kreatif.
- 2) Mengamati lingkungan eksternal untuk melihat faktor-faktor strategis yang ada pada lingkungan social dan tugas, yang menunjukkan peluang dan ancaman. Pengamatan terfokus pada potensi pasar dan kemampuan sumber daya untuk dapat di akses.

- 3) Mengamati faktor strategis internal yang relevan dengan bisnis baru, seorang wirausahawan seharusnya mempertimbangkan secara obyektif asset pribadi, bidang keahlian, kemampuan, dan pengalaman, semua hal yang dibutuhkan dalam bisnis baru.
- 4) Menganalisis faktor strategis dalam situasi sekarang. Seorang wirausahawan harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan potensial dari bisnisnya, selain peluang dan ancaman.
- 5) Memutuskan untuk berhenti atau melanjutkan dengan menentukan apakah ide dasar bisnis masih tetap layak dilanjutkan.
- 6) Mengembangkan sebuah rencana bisnis yang menguraikan ide menjadi sebuah kenyataan.
- 7) Menerapkan rencana bisnis dengan prosedur dan rencana tindakan.
- 8) Mengevaluasi rencana bisnis yang diterapkan dengan membandingkan kinerja actual dengan proyeksi kinerja.

Baum et.al (2001), menyatakan bahwa sifat seseorang (yang bisa diukur dari ketegaran dalam menghadapi masalah, sikap proaktif, dan kegemaran dalam bekerja), kompensasi umum (yang bisa diukur dari keahlian berorganisasi dan kemampuan melihat peluang), kompetensi khusus yang di miliknya seperti keahlian industry dan keahlian teknik, serta motivasi (yang diukur dari visi, tujuan pertumbuhan, dan self reliance) berpengaruh secara positif terhadap pertumbuhan usaha. Selanjutnya hit et al. (1997), menjelaskan pelopor produk adalah anggota suatu organisasi yang mempunyai visi wirausaha terhadap suatu barang atau jasa yang baru dan berusaha mencari dukungan untuk mengkomersialisasikannya.

Banyak pengertian tentang kewirausahaan dan sampai sekarang belum ada terminologi yang persis sama tentang konsep pengertian kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang baku. Namun, pada umumnya pengertian yang ada dari berbagai para ahli menyatakan bahwa wirausaha adalah seorang yang mempunyai kemampuan dalam melihat peluang mencari dana, serta sumber dana lain yang diperlukan untuk meraih peluang tersebut dan berani mengambil risikonya dengan tujuan tercapainya kesejahteraan individu dan nilai tambah bagi masyarakat. Untuk itu, Geoffrey G. Meredith et.al. (2000) menyatakan sebagai berikut:

Para wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan dari padanya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses.

Sementara itu, dalam konteks manajemen, pengertian entrepreneur adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya seperti finansial (money), bahan mentah (materials), dan tenaga kerja (labors), untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnisbaru, proses produksi atau pengembangan organisasi usaha (Marzuki Usman, 1997:3).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut kita dapat mengambil kesimpulan bahwa seorang yang berwirausaha akan melibatkan 2 unsur pokok yaitu peluang dan kesempatan mengambil peluang melalui kemampuan individu-individu yang ada. Menurut Suryana (2001), beberapa konsep "entrepreneur" juga banyak yang lebih menekankan pada kemampuan dan perilaku seorang sebagai pengusaha. Bahkan, Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993:4), memandang kewirausahaan sebagai pengelola perusahaan kecil atau pelaksana perusahaan.

Beberapa konsep kewirausahaan seakan-akan indentik dengan kemampuan para pengusaha dalam dunia usaha (*business*). Padahal tidak demikian, kewirausahaan tidak selalu indentik dengan watak atau ciri pengusaha semata karena sifat ini dimiliki juga bukan pengusaha. Wirausaha mencakup semua aspek pekerjaan baik sebagai karyawan maupun pemerintahan. Wirausaha adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang dan perbaikan hidup. Dengan demikian, kata kunci dari kewirausahaan adalah "inovatif dan kreatif. Seseorang yang mempunyai sifat tersebut berarti orang itu telah mempunyai jiwa wirausaha.

Inovasi dan kreatif merupakan dua suku kata yang dalam artinya, terutama bagi orang yang berhasil dalam kehidupannya. Inovasi dan kreatif menumbuhkan kepedulian lingkungan dan orang yang peduli terhadap lingkungan akan memperoleh penghargaan dari lingkungannya, dan orang yang dihargai oleh lingkungan mempunyai jaringan kerja (net working) yang baik. Kalau kondisi seperti ini terbentuk atas diri seseorang, orang yang bersangkutan tinggal menuai buah dari pohon yang ditanam dan dirawatnya. Kedengarannya Sangat filosofis uraian tersebut, tetapi ini adalah

suatu kenyataan yang tidak dapat dipungkiri bahwa orang hidup tidak dapat berhasil tanpa bantuan dan kerja sama dari individu-individu lainnya. Seorang wirausaha harus mempunyai sifat tersebut dan ini merupakan bagian dari karakteristik wirausaha.

Beberapa hasil penelitian melihat hubungan antara Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) dengan Inovasi dan Kinerja. Hal ini disampaikan bahwa, perilaku kewirausahaan dikombinasikan dengan kemampuan Inovasi yang merupakan potensi sumber keunggulan kompetitif dan kunci faktor keberhasilan wirausaha itu sendiri atau UKM.

Hafeez et.al (2012), menyatakan bahwa inovasi memiliki hubungan kausal dengan sumber daya Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*), *branding* dan kinerja perusahaan. Sementara Hassim et al.(2011), menunjukkan bahwa Keputusan Stratek dan inovasi mengerahkan efek positif pada kinerja bisnis perusahaan. Hitt et al. (1997), menyatakan bahwa wirausahawan individu di perusahaan kecil sangat berperan penting dalam proses inovasi.

Terdapat hubungan signifikan antara Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) dan kinerja telah dicatat oleh sejumlah peneliti (Hassim et.al, 2011; Al-Swidi dan Al-Hosam, 2012; Idar dan Mahmood, 2011; Awang et.al, 2009). Kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha Baum et.al, (2001). Al-Swidi dan Al-Hosam (2012) menyatakan bahwa Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hassim et.al (2011), menyatakan bahwa Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) dan Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja bisnis. Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) berpengaruh positif terhadap Kemampuan Inovasi dan merupakan masukan terhadap Kemampuan Inovasi. Pengusaha UKM yang berManajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) akan lebih proaktif dalam melakukan intelejen pasar untuk melihat peluang pasar. (Risert gap.. wirausaha & kinerja)

Awang et.al, 2009, menegaskan bahwa efek independen dari masing-masing dimensi Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) berkontribusi pada kinerja dan ada hubungan diferensial inovasi, proaktif dan mengambil resiko pada tujuan kinerja. Sementar Baum et.al, (2001), menyatakan bahwa elemen kewirausahaan seperti *internal locus, need for*

achievement, extroversion, education experience, dan self reliance mempengaruhi pertumbuhan usaha.

Hassim et.al (2011), melakukan penelitian mengenai hubungan Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*), inovasi dan Kemampuan Inovasi terhadap kinerja UKM di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penting bagi manajer UKM dalam merumuskan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis. UKM juga perlu secara teratur meningkatkan proses, produk atau jasa perusahaan melalui inovasi untuk meningkatkan peluang berkembang dan bertahan dalam usaha. Manajemen perusahaan UKM harus memastikan bahwa semua elemen Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) yaitu inovasi, proaktif, dan pengambil resiko dipraktekkan dalam usaha UKM.

Penelitian Awang et.al,2009, memferifikasi hubungan langsung antara Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) terhadap kinerja dan interaksi lingkungan dianggap sebagai variable ketiga hubungan Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) dengan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) kontribusi independen dalam menjelaskan kinerja, *inovasi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi dimensi pengambilan resiko menunjukkan hubungan tidak langsung. Promosi proaktif sebagai prediktor terbaik dari kinerja UKM di Malaysia.*

Idar dan Mahmood (2011), meneliti hubungan antara Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) dan Kemampuan Inovasi terhadap kinerja UKM di Malaysia. Temuan menunjukkan bahwa dampak mediasi persial Kemampuan Inovasi pada hubungan orientasi usaha dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa dampak dari Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) terhadap kinerja UKM tergantung pada hubungan antara Kemampuan Inovasi dan kinerja. Hal ini benar karena Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) dan Kemampuan Inovasi berada dalam suatu organisasi yang dapat menepatkan organisasi dalam posisi kompetitif yang lebih baik.

Awang et.al,2009, menyatakan pendapat bahwa otonomi dan inovasi dalam Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) berhubungan signifikan positif dengan kinerja. Dampak moderating menunjukkan efek interaksi yang signifikan sumber daya manusia dan teknologi

informasi berhubungan proaktif dengan kinerja. Hal ini sangat mendukung pandangan berbasis sumber daya ketika dampak Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) dan moderasi pengaruh lingkungan menunjukkan perubahan pengaruh signifikan. Idar dan Mahmood (2011) menunjukkan bahwa UKM ber-Manajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) bertujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan UKM harus harus meningkatkan Kemampuan Inovasi untuk meningkatkan kinerja.

Hassim et.al, (2011), mengemukakan bahwa manajer UKM harus berusaha untuk mengembangkan perilaku yang sesuai sebagai komponen penting dari strategi perusahaan untuk meningkatkan inovasi dan proaktif. Manajer perusahaan UKM perlu mengembangkan Keputusan Stratek yang tepat, Kemampuan Inovasi dan perilaku inovatif melalui rencana strategis untuk menggabungkan budaya dalam organisasi. Manajer UKM harus lebih proaktif cari peluang baru dan menggabungkan elemen pengambil resiko ke dalam strategi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis. Pemerintah dan lembaga terkait dengan pengembangan pengusaha perlu menyediakan perusahaan UKM dengan bantuan yang di peroleh dan konsultasi untuk melengkapi unsur-unsur yang di perlukan kewirausahaan dan inovasi. Serta di butuhkan banyak sumber daya dan energy untuk mempromosikan dan mendorong Keputusan Stratek dan inovasi UKM.

Saat perusahaan yang bersifat wirausaha tumbuh dengan pesat, ada kecenderungan untuk kehilangan semangat inovatif dengan adanya implemantasi system pengendalian formal dan prosedur yang birokratis. Cara perusahaan utuk tetap menjaga inovasi adalah dengan menciptakan kondisi bagi para intrapreneur untuk maju (Daft,2002). Intrapreneurship adalah suatu proses pengakuan kebutuhan akan inovasi dan kemudian menumbuhkannya dalam perusahaan. Tujuan manajer pada saat tertentu merupakan seorang innovator, untuk menciptakan iklim yang mendorong para intrapreneur berinovasi. Untuk mengembangkan diri pada ceruk pasar yang diperoleh, perusahaan yang berManajemen Pengetahuan (*Knowlagde Management*) dapat melanjutkan inovasi dan mendapatkan hasil yang alamiah pada aspek pasar Hunger dan Wheelen (2003). Jika perusahaan masih terlalu birokratis dan kaku mendorong Manajemen Pengetahuan

(Knowlagde Management), seperti pada kebanyakan perusahaan, maka manajemen puncak perlu merorganisasi perusahaan agar proyek inovasi yang dikembangkan dapat berjalan dengan baik.

Sebuah bisnis dapat mencapai potensi optimal Kemampuan Inovasi ketika didorong oleh Keputusan Stratek (Slater dan Naver, 1995), hal ini dapat dijelaskan bahwa Manajemen Pengetahuan (Knowlagde Management) memfasilitasi kemampuan organisasi berkaitan dengan kebutuhan dan mengurangi ketidak pastian memasarkan dan mengambil resiko. David (1995), mengindikasikan ada korelasi positif antara tingkah laku orang yang memiliki notif prestasi dengan tingkah laku wirausaha. Selanjutnya menyatakan bahwa karakteristik wirausaha adalah: 1) Keinginan untuk berprestasi, 2) Keinginan untuk bertanggung jawab, 3) Prestasi terhadap resiko, 4) Persepsi pada kemungkinan berhasil, 5) Rangsangan oleh umpan balik, 6) Aktivitas energik, 7) Orientasi ke masa depan, 8) Keterampilan dalam pengorganisasian, 9) Sikap terhadap uang.

Hassim et al. (2011), menguji hubungan antara Keputusan Stratek, Kemampuan Inovasi, inovasi, dan kinerja perusahaan pada efek mederasi dari faktor lingkungan eksternal Kemampuan Inovasi dan hubungan kinerja perusahaan dengan melakukan perspektif usaha kecil dan menengah (UKM) di Malaysia. Untuk menciptakan perusahaan yang lebih inovatif, manajemen puncak harus mengembangkan budaya Manajemen Pengetahuan (Knowlagde Management) sebagai budaya yang lebih terbuka terhadap alih teknologi baru ke dalam produk dan aktivitas perusahaan Hunger dan Wheelen (2003). Perusahaan harus fleksibel, mampu menerima perubahan, dan bersedia menerima kegagalan sebagai jalan untuk meraih sukses.

2.2.2 Karakteristik Kewirausahaan

Beberapa pendapat dan kesimpulan dari para ahli tentang karakteristik kewirausahaan berbeda-beda, tetapi pada intinya adalah bahwa seorang wirausaha merupakan individu yang mempunyai ciri dan watak untuk berprestasi lebih tinggi dari kebanyakan individu-individu lainnya. Hal ini dapat dilihat dari pendapat berbagai ahli sebagai berikut. `

David Mc. Clelland menyatakan ada 9 karakteristik utama yang terdapat dalam diri seorang wirausaha, yaitu sebagai berikut.

1) Dorongan berprestasi: semua wirausahawan yang berhasil memiliki keinginan besar untuk mencapai suatu prestasi. **2) Bekerja keras:** sebagai besar wirausahawan “mabuk

kerja", demi mencapai sasaran yang ingin dicita-citakan. 3) **Memperhatikan kualitas:** wirausahawan menangani dan mengawasi sendiri bisnisnya sampai mandiri, sebelum ia memulai dengan usaha baru lagi 4) **Sangat bertanggung jawab:** wirausahawan Sangat bertanggung jawab alas usahamereka, baik secara moral, legal, maupun mental. 5) **Berorientasi pada imbalan:** wirausahawan mau berprestasi, kerja keras, dan bertanggung jawab, dan mereka mengharapkan imbalan yang sepadan dengan usahanya. Imbalan itu tidak hanya berupa uang, tetapi juga pengakuan dan penghormatan. 6) **Optimis:** wirausahawan hidup dengan doktrin semua waktu baik untuk bisnis, dan segala sesuatu mungkin. 7) **Berorientasi pada hasil karya yang baik (*excellence oriented*):** sering kali wirausahawan ingin mencapai sukses yang menonjol, dan menuntut segala yang first class. 8) **Mampu mengorganisasikan:** kebanyakan wirausahawan mampu memadukan bagian-bagian dari usahanya di dalam usahanya. Mereka umumnya diakui sebagai komandan yang berhasil. 9) **Berorientasi pada uang:** uang yang dikejar oleh para wirausahawan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan pengembangan usaha saja, tetapi juga dilihat sebagai ukuran prestasi kerja dan keberhasilan.

Menurut Hungur dan Wheelen (2003), Baun *et.al* (2001), bahwa karakteristik wirausaha berkaitan dengan 4 perilaku yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan baru yaitu: 1) Wirausaha sukses lebih baik dibanding orang lain dalam mengidentifikasi kesempatan bisnis potensial, fokus pada kesempatan bukan pada masalah dan mencoba belajar dari kegagalan. 2) Wirausaha sukses biasanya biasanya memiliki *sense of urgency* yang membuat mereka berorientasi pada tindakan dan kemauan yang tinggi untuk berprestasi. 3) Wirausaha yang sukses mempunyai pengetahuan terinci atas faktor-faktor kunci yang diperlukan untuk sukses dalam industri dan stamina fisik yang diperlukan dalam pekerjaannya. 4) Wirausaha sukses mencari bantuan dari pihak luar untuk melengkapi keahlian, pengetahuan, kemajuan dan mengembangkan hubungan relasional dengan pihak luar. Geoffrey G. Merideth (1996) juga mengemukakan ciri-ciri dan watak wirausaha yang digambarkan dalam tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2
Ciri & Watak Wirausaha

NO	CIRI-CIRI	WATAK
1	Percaya diri	Keyakinan, ketidaktergantungan dan optimis
2	Berorientasi pada tugas dan hasil	Kebutuhan untuk berprestasi. Berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras mempunyai dorongan kuat, energetik dan inisiatif
3	Pengambilan resiko	Kemampuan untuk mengambil resiko yang wajar dan suka tantangan
4	kepemimpinan	Perilaku sebagai pemimpin, bergaul dengan orang lain, menanggapi saran-saran dan kritik
5	keorisinilan	Inovatif dan kreatif serta fleksibel
6	Berorientasi ke masa depan	Pandangan ke depan, perspektif

Sumber: Geoffrey G. Merideth et. al., *Kewirausahaan; Teori dan Praktik*, Ed.5.h. 5-6

Ahli lain, seperti M, Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993) mengemukakan delapan karakteristik, yang meliputi : 1) ***Desire for responsibility***, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab akan selalu mawas diri. 2) ***Preference for moderate risk***, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, artinya ia selalu menghindari risiko yang rendah dan menghindari risiko yang tinggi. 3) ***Confidence in their ability to success***, yaitu percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil. 4) ***Desire for immediate feedback***, yaitu selalu menghendaki umpan balik dengan segera. 5) ***High level of energy***, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik. 6) ***Future orientation***, yaitu berorientasi ke masa depan, perspektif, dan berwawasan jauh ke depan. 7) ***Skill at organizing***, yaitu memiliki keterampilan mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah. 8) ***Value of achievement over money***, yaitu selalu menilai prestasi dengan uang.

2.2.3 Pembentukan Kewirausahaan di Indonesia

Mudjiarto (2008). Berbagai metode dan konsep pembentukan kewirausahaan diperkenalkan pada masyarakat dunia dan ini diajarkan sebagai mata kuliah di berbagai universitas terkenal dunia. Di Amerika Serikat saja, pada ratusan perguruan tinggi, Kewirausahaan (*entrepreneurship*) diajarkan sebagai mata kuliah yang harus ditempuh oleh mahasiswanya. Apakah hal ini memang suatu perkembangan yang perlu dicermati sebagai suatu perubahan yang Sangat penting? Para akademisi dan mahasiswa perlu mengetahui akan fenomena ini apalagi mahasiswa yang ingin

memperdalam Kewirausahaan dan wirausaha adalah kunci sukses dalam meraih masa depan yang cermelang

Diawali dengan pengamatan kita dalam trend 1.000 tahun terakhir, dapat dilihat perpindahan kekuasaan pada kelompok orang atau individu tertentu sebagai berikut:

TAHUN 1000	Kekuasaan berada di tangan kaum rohaniawan yang secara kebetulan adalah orang yang mampu membaca dan menulis
TAHUN 1455	Penemuan mesin cetak yang memungkinkan pengetahuan lebih bisa disebarkan kepada lebih banyak orang. Dengan demikian kekuasaan bergeser dari agama ke politik.
TAHUN 1555	Politisi mulai lebih berkuasa dan untuk mempertahankan kekuasaan itu, birokrasi dibuat.
TAHUN 1970	Penemuan <i>microchip</i> memungkinkan informasi lebih menyebar kepada kelompok orang yang lebih besar. Kekuasaan bergeser perlahan dari politik ke ekonomi.
TAHUN 1995	Ekonomi sekarang begitu penting sehingga menjadi penyebab jatuhnya banyak pimpinan politik (mis. Presiden dari Indonesia, Perdana Menteri Chavalit Yongchaiyudh dari Thailand) selama masa yang singkat.
TAHUN 2020	Keseimbangan kekuasaan bergeser perlahan dari birokrasi menjadi kewirausahaan. (Bill Gates dipilih sebagai orang paling berkuasan di Inggris

Telah diramalkan bahwa selama 25 tahun, individu birokrat akan bersikap defensive, mencari cara untuk mempertahankan status keamanan yang sudah ada dari standar hidup mereka, sedangkan individu yang berjiwa wirausaha akan bersifat offensive, mencari cara memperbesar kesempatan mereka, kemampuan mereka dan peningkatan kualitas hidup mereka. Dibeberapa negara maju perkembangan kewirausahaan begitu pesatnya terutama di Amerika serikat karena perkembangan kewirausahaan yang dinamis membuat negara tersebut mampu mewujudkan lebih dari 15 juta pekerjaan dalam tempo 7 tahun

Di Indonesia berbagai macam pola dan metode dilakukan oleh lembaga-lembaga dalam memajukan kewirausahaan di negeri ini, baik dari lembaga pemerintah maupun swasta terlihat berlomba dalam mencanangkan program kewirausahaan. Kementrian Koperasi, Departemen Pendidikan, Badan Usaha Miiik Negara (BUMN) dan Pemerintah Daerah dan berbagai perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, semuamencanangkan kewirausahaan sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah ekonomi, tenaga kerja, dan masalah-masalah sosial lainnya. Namun, bagaimana realisasinya?

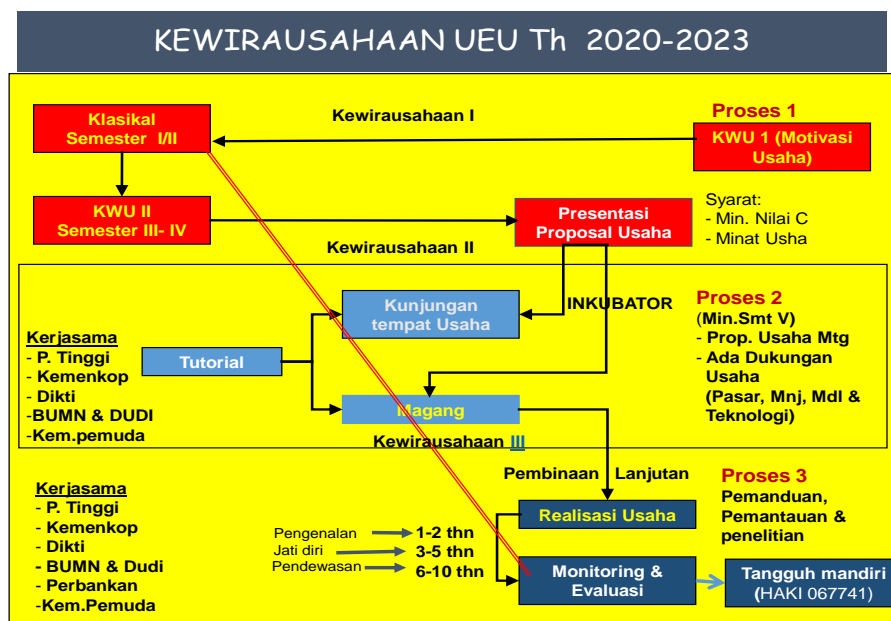
1. Perguruan Tinggi, diberlakukannya mata kuliah kewirausahaan sebagai mata kuliah wajib yang diikuti oleh mahasiswa dan dimulai tahun 1997.
2. Kementrian Tenaga Kerja, dengan program yang dikenai Tenaga Kerja Pemuda Mandiri.(TKPMP) dimulai sejak tahun 1994. Alasan utama pembentukan program ini adalah berkaitan dengan penciptaan kesempatan kerja muda, terutama lulusan perguruan tinggi, yang dibina untuk menjadi wirausaha dengan harapan dapat menciptakan lapangan pekerjaan baik bagi dirinya maupun orang lain.
3. Kementrian Pendidikan, program pengembangan budaya kewirausahaan di perguruan tinggi telah berjalan sejak tahun 1997. Secara umum program ini bertujuan antara lain untuk “Menumbuhkembangkan budaya kewirausahaan di dalam lingkungan perguruan tinggi untuk mendorong terciptanya wirausaha baru.”
4. Pemda DKI Jakarta melalui Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Dikmenti), program pembinaan kewirausahaan bagi mahasiswa perguruan tinggi Jakarta, kerja sama dengan Pusat Kemitraan antara Perguruan Tinggi dan Dunia Usaha dan Industri (DUDI) mulai tahun anggaran 2005. Mulai tahun 2018 sampai sekarang dicanangkan Program Kewirausahaan Terpadu (PKT)
5. Badan Usaha Milik Negara (BUMN), program ini dikhususkan bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) yang diperuntukkan bagi pengembangan usaha, melalui bantuan modal dan pelatihan manajemen usaha. Bantuan tersebut berasal dari keuntungan BUMN sebesar 2 sampai 5% dan dimulai sejak 1995.

Peran serta instansi dan lembaga di atas mempunyai konsep tersendiri dalam pelaksanaan programnya. Setiap konsep mempunyai kelebihan dan kekurangan pada saat pelaksanaan dilapangan. Konsep dan program di atas mempunyai kesamaan tujuan yaitu, memecahkan masalah pengangguran dengan menciptakan lapangan kerja melalui penciptaan wirausaha baru. Beberapa konsep yang dilaksanakan akan diuraikan secara gamblang, yang pada akhirnya penulis mengusulkan konsep program pembinaan setelah melalui pengkajian selama delapan tahun membina dan menumbuh kembangkan kewirausahaan diperguruan tinggi sebagai berikut:

Program ini dibuat dan dirancang dan didasarkan pada pengalaman penulis dalam membina wirausaha dan calon wirausaha. Beberapa permasalahan yang timbul menyebabkan ketidakberhasilan dalam jangka panjang adalah tidak konsistennya program dan konsep yang dijalankan pemerintah, sehingga sering dana yang sudah dikeluarkan begitu besar dari anggaran pemerintah terbuang percuma begitu saja. Contoh program penciptaan WUB Jaring Pengaman Tahun 1997/1998. Banyak oontoh lainnya tempat program-program dilaksanakan dengan pendekatan proyek, bukan pendekatan hasil dan tujuan. Dalam jangka pendek memang terlihat akan keberhasilan program yang dirancang, tetapi dalam jangka panjang kurun tiga atau lima tahun mendatang akan terlihat kegagalan-kegagalannya dari program tersebut.

Berdasarkan pengalaman pahit tersebut, dibuat suatu konsep program **pembentukan wirausaha baru mandiri**. Dikatakan mandiri bahwa program dilaksanakan berdasarkan hasil dan tujuan yang ingin dicapai, dengan sumber dana berasal dari individu-individu, perusahaan-perusahaan, dan perguruan tinggi yang peduli akan penciptaan **Wira Usaha Baru Mandiri**. Hasil program akan terlihat dalam jangka panjang dengan kurun waktu 3 sampai dengan 5 atau 10 tahun mendatang.

Untuk lebih jelas dapat dilihat dalam alur program proses pembinaan wirausaha baru dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.6

Alur Program Proses Pembinaan Wirausaha Baru

Sumber : Mudjiarto & Aliaras wahid, 2008, *Motivasi dalam karir kewirausahaan*

Penjelasan Proses Pembinaan Wirausaha Baru Mandiri:

Proses ke-1

Dalam pembinaan awal dimulai sejak mahasiswa masuk di perguruan tinggi. Pada semester awal ini diberikan materi motivasi usaha, dengan penyampaian melalui metode klasikal. Materi diberikan 80% berkaitan dengan motivasi prestasi yaitu menggali kemampuan yang ada dalam diri sendiri dan 20% berkaitan dengan motivasi eksternal yaitu dorongan berprestasi dipengaruhi faktor-faktor dari luar individu. Dengan kegiatan awal tersebut mahasiswa sejak dini sudah diberikan dan ditanamkan jiwa kewirausahaan. Hal ini diharapkan sebagai bekal dalam menempuh jenjang pendidikan tinggi yang pada akhirnya setelah lulus akan menciptakan lapangan pekerjaan. Pembekalan proses awal ini dilanjutkan dengan pemberian mata Kuliah kewirausahaan di semester II. Akhir dari kuliah mereka diminta untuk membuat dan mempresentasikan proposal usaha yang diminati sebagai syarat untuk pembinaan proses berikutnya.

Proses ke-2

Memasuki tahap ini dipilih dan diseleksi mahasiswa yang berminat untuk menjadi wirausaha. Kegiatan pada proses ini merupakan lanjutan dari kegiatan proses pertama dengan kegiatan pembinaan sebagai berikut:

a. Pelatihan kewirausahaan, fokus pada pematangan proposal usaha yang telah dibuat pada proses ke-1 (pertama) berupa:

- 1) pemantapan rencana pemasaran dengan kondisi lingkungan yang ada;
- 2) pemantapan rencana produksi sesuai dengan kondisi pemasaran yang ada;
- 3) Pemantapan manajemen dan legalitas usaha yang akan dibuat pemantapan rencana Keuangan disesuaikan dengan sumber pendanaan dan emasaranyang ada.

b. Kunjungan tempat usaha, merupakan langkah awal mahasiswa dalam mewujudkan rencana usaha yang telah didiskusikan dalam latihan. Hal-hal yang perlu digali oleh mahasiswa dalam Kunjungan tersebut sebagai berikut:

- 1) Latar belakang terbentuknya usaha/ perusahaan,
- 2) Sasaran dan target pemasaran,
- 3) Proses produksi (kalau ada),
- 4) Bahan baku yang diperlukan,
- 5) Struktur permodalan,
- 6) Pengelolaan manajemen usaha, dan
- 7) Yang terpenting adalah, gambaran hal-hal yang dapat dikerjasamakan oleh calonwirausaha (*Networking*)

c. Pemagangan, adalah proses akhir sebelum rencana usaha dijalankan. Pemagangan difokuskan pada realisasi rencana usaha sehingga tempat pemagangan dipilih berdasarkan peluang-peluang usaha yang akan dijalankan terutama dalam rencana pemasaran yangtelah dibuat. Hal-hal yang digali dan dipelajari dalam pemagangan sebagai berikut:

- 1) Membaca peluang usaha dari tempat pemagangan;
- 2) Memahami peluang yang ada pada situasi ekonomi tertentu;
- 3) Membuat rencana Kerja sesuai kondisi dan peluang yang ada;
- 4) Menyusun strategi dan target pemasaran yang ingin dicapai disesuaikan denganrencanausaha yang telah dibuat;
- 5) Pada proses ini, mahasiswa dibimbing oleh seorang pembina serta universitas/ lembaga memfasilitasi dalam akses pasar, modal, manajemen, dan teknologi melalui kerjasama dengan Dunia Usaha dan Industri (DUDI), Perbankan, dan Pusat Kerja Sama Antarperguruan Tinggi Dikmenti

Proses ke 3

Proses ketiga ini merupakan bagian akhir dari kegiatan program penciptaan wirausaha baru, tetapi merupakan langkah awal bagi peserta program dalam memasuki dunia bisnis yang sebenarnya. Kegiatan yang dilakukan dalam proses ke-3 merupakan cerminan kepedulian dari kegiatan tridarma yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi, hal ini dapat dilihat dalambagan di atas dengan penjelasan sebagai berikut.

a. Pembinaan lanjutan, pembinaan yang dilakukan merupakan kegiatan langsung di tempat usaha binaan melalui kegiatan supervisi (pemanduan) dengan materi sebagai berikut.

- 1) Manajemen & Legalitas Usaha
- 2) Manajemen Pemasaran
- 3) Administrasi Keuangan Usaha
- 4) Manajemen Produksi
- 5) Motivasi Bisnis
- 6) Temu Bisnis (membantu membentuk networking)

Tahap ini merupakan kegiatan dalam memecahkan permasalahan usaha yang menjadi kendala bagi peserta program binaan, melihat bentuk kegiatannya merupakan program pengabdian masyarakat yang merupakan salah satu dari kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi.

b. Monitoring dan evaluasi, kegiatan ini merupakan pengkajian dan penelitian evaluasi program yang dilaksanakan. Peserta program dimonitoring dan dikaji serta dievaluasi melalui ukuran yang telah ditetapkan.

Tiga tahap kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1) Tahap Pembentukan Jati Diri Usaha

Merupakan tahap untuk melihat jati diri wirausaha baru dalam menekuni serta keseriusan usaha yang dijalankan. Apakah dalam kurun waktu 1 - 2 tahun usaha yang dilakukan ada tanda-tanda perkembangan, atau dalam kurun waktu tersebut telah berganti jenis usaha, atau sudah tidak ada usaha ?

2) Tahap Pertumbuhan Usaha

Dalam tahap ini dapat dilihat perkembangan usaha. Apakah dalam kurun waktu 3 – 5 tahun perkembangan usahanya tumbuh berdasarkan rencana usaha awal yang dibuat ?

Apakah pertumbuhan usaha awal menggunakan 100% modal sendiri dari hasil usaha yang ditanamkan kembali, atau ada sebagian modal pinjaman, atau juga

sebagian besar berasal dari pinjaman? Kondisi-kondisi tersebut dimonitoring dan dievaluasi dan ini merupakan dasar penilaian keberhasilan program.

3) Tahap Pendewasaan Usaha

Pendewasaan usaha merupakan tahap kematangan dalam usaha yang ditekuninya. Dalam kurun waktu 6 - 10 tahun pada tahap pendewasaan ini seorang wirausaha mempunyai suatu kematangan usaha yang ditunjukkan dengan pendelegasian wewenang atas usahanya. Ia mulai mengangkat seorang manajer untuk menjalankan usahanya, dan ia mulai mencari peluang usaha yang lain dan membuka usaha yang baru dengan sumber dana berasal dari laba usaha yang pertama.

2.3. Kajian Inkubator Bisnis

2.3.1 Definisi Inkubator

Inkubator Bisnis pertama kali diperkenalkan di New York dimana sebuah gedung yang sebelumnya digunakan untuk melakukan inkubasi terhadap ayam kemudian dirubah penggunaannya untuk menginkubasi perusahaan pemula (start up firm). Konsep inkubator bisnis kemudian diadopsi oleh sejumlah negara dan meluas ke berbagai negara sebagai sebuah media untuk melakukan pendekatan bisnis yang berkelanjutan dengan harapan menjadi potensial bisnis yang tinggi. Sejumlah definisi tentang inkubator bisnis, *USA National Business Incubation Association* mendefinisikan sebagai berikut :

“A business incubator is an economic development tool designed to accelerate the growth and success of entrepreneurial companies through an array of business support resources and services. A business incubator’s main goal is to produce successful firms that will leave the program financially viable and freestanding”.

Definisi lain dari UK Centre for Strategy & Evaluation Services:

“A business incubator is an organisation that accelerates and systematises the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support, including: incubator space, business support services, and clustering and networking opportunities. By providing their clients with services on a ‘one-stop-shop’ basis and enabling

overheads to be reduced by sharing costs, business inkubators significantly improve the survival and growth prospects of new start-ups. A successful business inkubator will generate a steady flow of new business with aboveaverage job and wealth creation potential. Differences in stakeholder objectives for inkubators, admission and exit criteria, the knowledge intensity of projects, and the precise configuration of facilities and services, will distinguish one type of business inkubator from another”.

Menurut Harley (2010:4) Inkubator Bisnis dapat diartikan sebuah organisasi yang meng-sistemasi proses untuk membantu menumbuhkan dan mengembangkan perusahaan yang baru yang diajukan oleh peserta/tenant dengan memberikan berbagai macam layanan komperhensif dan terpadu, yaitu:

1. *Inkubator space*, dapat berupa kantor, manufaktur, laboratorium, atau penjualan yang tersedia secara fleksibel, terjangkau dan bersifat sementara.
2. *Common Space*, fasilitas yang diberikan kepada tenant seperti ruang pertemuan, lobi resepsi, dan kantin.
3. *Common Services*, seperti dukungan kesekretariatan dan penggunaan peralatan kantor secara bersama-sama.
4. *Hands-on Counseling*, bantuan konseling secara intens dan akses bantuan khusus.
5. Bantuan dalam mencari dan memperoleh pembiayaan bisnis atau bahkan menyediakan beberapa tingkat pembiayaan untuk klien.

Pendirian dan pengembangan Inkubator Bisnis merupakan tuntutan dari *the new economy global*, hal ini karena adanya perubahan yang cepat dan signifikan di bidang teknologi, telekomunikasi, dan digitalisasi; adanya deregulasi dan globalisasi. Perubahan tersebut memaksa adanya perubahan pada setiap pelakunya mulai dari skala negara, perusahaan/organisasi, dan individu.

Inkubasi Bisnis adalah proses pembinaan bagi usaha kecil dan atau pengembangan produk baru yang dilakukan oleh inkubator bisnis dalam hal penyediaan sarana dan prasarana usaha, pengembangan usaha dan dukungan manajemen serta teknologi. Sedangkan inkubator bisnis adalah lembaga yang bergerak dalam bidang penyediaan fasilitas dan pengembangan usaha, baik

manajemen maupun teknologi bagi usaha kecil dan menengah untuk meningkatkan dan mengembangkan kegiatan usahanya dan atau pengembangan produk baru agar dapat berkembang menjadi wirausaha yang tangguh dan atau produk baru yang berdaya saing dalam jangka waktu tertentu. (Juknis Tentang Pengembangan Kewirausahaan Nomor: 81.3/Kep/M.KUKM/VIII/2002

Konsep inkubasi bisnis lahir diantara masa ekonomi kapitalisme klasik dan neoklasikal. Kapitalisme klasik menurut Adam Smith (1776) merupakan sistem ekonomi dengan karakteristik kepemilikan atas sumberdaya secara individual untuk menciptakan laba bagi dirinya sendiri. Teori ini memiliki cenderung individualistik tanpa memperhatikan relasi dan integrasi. Sedangkan neoklasik memandang bahwa pasar terdiri dari banyak pembeli dan penjual yang saling berintegrasi sehingga menciptakan rumusan penawaran sama dengan permintaan atau "*equilibrium*". Teori ini memandang individu sebagai bagian dari sistem ekonomi pasar yang senantiasa harus melakukan pengembangan dan perubahan guna memenuhi penawaran atau permintaan.

Pada *era the new economy* yaitu suatu era ekonomi yang terdiri dari banyak fenomena yang saling berinteraksi dan ber-relasi dalam mewujudkan tujuan, maka salah satu wujud dari inkubasi bisnis adalah SOHO (*Small Office Home Office*). Merupakan sebuah konsep bisnis kontemporer yang lahir karena adanya perkembangan di bidang teknologi, telekomunikasi, dan digitalisasi, yang dapat memberikan kemudahan bagi para pengambil keputusan dari mana saja. Selain itu kehadiran dan keberadaan inkubator bisnis dalam *new economy* mampu membantu menciptakan mekanisme pasar yang persuasif dan kondusif, karena berbisnis melalui proses inkubasi yang pada gilirannya menjadikan persaingan sebagai sebuah kemutlakan.

Pola penciptaan *new entrepreneur* dan pembinaan usaha kecil, menengah dan koperasi melalui inkubasi bisnis dilakukan dengan cara pembinaan di bawah satu atap (*in-wall*) dan secara pembinaan di luar atap (*out-wall*). Selanjutnya, kedua pola tersebut disebut sebagai model penciptaan dan pembinaan inkubasi bisnis. Model yang pertama bersifat klasikal, yaitu kegiatan pelatihan, pemagangan, sampai dengan perintisan usaha produktif dilakukan di dalam satu unit gedung. Setiap peserta/anggota (*tenant*) melakukan aktivitasnya di dalam ruangan masing-

masing yang telah disediakan inkubator. Sementara, pada model inkubasi yang kedua, kegiatan/aktivitas usaha ekonomi produktif tidak dilakukan dalam satu atap, melainkan secara terpecah di luar pusat manajemen inkubator. Hal tersebut dimungkinkan karena pada model kedua ini wujud dan kegiatan usaha sudah berjalan, inkubator bisnis berfungsi sebagai konsultan, pendamping, dan pembina kegiatan usaha. Sehingga, pada model yang kedua ini lebih cenderung menyerupai jaringan kerja (*business networking*)

Secara sistemik, inkubasi bisnis merupakan suatu wahana transformasi pembentukan sumberdaya manusia yang tidak atau kurang kreatif dan produktif menjadi sumberdaya manusia yang memiliki motivasi wirausaha secara kreatif, inovatif, produktif dan kooperatif sebagai langkah awal dari penciptaan wirausaha yang memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif serta memiliki visi dan misi kedepan yang jelas. Inkubasi bisnis memiliki cakupan komunitas yang saling berintegrasi dalam operasi dan aktivitas, yaitu: wirausahawan, perguruan tinggi, lembaga pembiayaan, konsultan bisnis, penasihat hukum bisnis (*business legal counsel*), swasta, BUMN/BUMD, pemerintah melalui instansi-instansi teknis terkait, dan lembaga swadaya masyarakat.

2.3.2 Pemahaman Inkubator

Pemahaman inkubator bisnis, diumpamakan bayi yang lahir premature membutuhkan perawatan sementara dalam kondisi yang terkontrol. Kondisi-kondisi terkontrol ini akan membantu bayi yang baru lahir untuk bertahan, bertumbuh, dan berkembang ketika mereka meninggalkan inkubator. Inkubator bisnis merawat dan mendampingi perusahaan-perusahaan baru, membantu mereka agar bertahan dan bertumbuh pada periode awal (*start up*) ketika masa-masa rawan ini. Asosiasi Inkubasi Bisnis Nasional Amerika (NBIA) memberikan pengertian inkubator bisnis sebagai *suatu proses dinamis* pengembangan perusahaan bisnis (Aernoudl, 2004).

Pemahaman dan definisi ini merujuk pada suatu proses pengembangan interaktif dengan tujuan untuk **mendorong orang** memulai bisnis mereka dan **mendukung perusahaan-perusahaan baru** (*startup*) dalam pengembangan produk-produk inovatif. Dengan demikian inkubator yang sebenarnya bukan hanya menyediakan ruang kantor dengan sekretariat dan fasilitas kantor bersama lainnya. Inkubator haruslah juga menawarkan layanan-layanan seperti

manajemen, akses ke pembiayaan (terutama melalui jaringan dengan dana-dana modal awal/seed capital atau pemodal/business angels), nasehat legal, kapasitas operasional dan akses ke pasar-pasar baru (terutama melalui jaringan yang dimiliki inkubator). Layanan inkubator ini penting karena tujuan utama inkubator bisnis adalah untuk menghasilkan perusahaan yang berhasil yang akan meninggalkan inkubator secara finansial telah dapat beroperasi di atas kaki sendiri. Dengan demikian, inkubator yang sukses mempunyai sejumlah perusahaan-perusahaan baru dan muda yang berhasil dengan potensi pertumbuhan. Lembaga inkubator, dengan demikian, merupakan tempat dimana pengusaha (entrepreneur) 'bekerja' sebelum mereka memulai usahanya (Cooper, 1985).

Hewick (2006), memberikan definisi inkubasi sebagai konsep pemupukan wirausaha berkualifikasi dalam ruang kerja yang dikelola oleh suatu lembaga yang disebut inkubator. Sedangkan inkubator adalah sebuah bangunan fisik (gedung) yang diperuntukkan untuk mendukung bisnis berkualifikasi melalui mentoring, pelatihan, jejaring profesi, dan bantuan mencari pendanaan sampai mereka lulus dan dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang bersaing.

Sementara dalam Peraturan Presiden RI Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Wirausaha, adalah suatu lembaga intermediasi yang melakukan proses inkubasi terhadap peserta inkubasi (*tenant*, klien inkubator, atau inkubasi) dan memiliki bangunan fisik untuk ruang usaha sehari-hari bagi peserta inkubasi. Sedangkan inkubasi adalah suatu proses pembinaan, pendampingan, dan pengembangan yang diberikan oleh Inkubator Wirausaha kepada peserta inkubasi. Kegiatan usaha *tenant* dapat dilakukan didalam gedung inkubator sebagai *tenant inwall* dengan menyewa ruangan yang disediakan inkubator. Jika *tenant* melakukan kegiatan usahanya diluar inkubator maka disebut sebagai *tenant ouwall*.

Keberadaan Inkubator Bisnis diduga dapat mendorong lahirnya wirausaha baru yang tangguh dan menjadi salah satu instrumen yang efektif dalam pengembangan UMKM (Bank Indonesia, 2006). Berdasarkan anggapan tersebut maka dalam kajian ini mengusulkan untuk melakukan Kajian Inkubator Bisnis dalam rangka penciptaan wirausaha baru dan Pengembangan UMKM. Tentunya tujuan kajian ini adalah: 1)Memperoleh gambaran

mengenai pelaksanaan Inkubator Bisnis di Indonesia; 2) Mencari *best practices* Inkubator Bisnis sebagai *benchmarking* dalam pelaksanaan Inkubator Bisnis yang ideal dan 3) Untuk kepada Pimpinan perguruan tinggi dan pemerhati inkubator bisnis, bagaimana pelaksanaan Inkubator Bisnis yang ideal.

Marack simamora (2009),⁷ melihat bahwa peran inkubator bisnis teknologi dalam penciptaan perusahaan dan pengusaha baru berbasis inovasi teknologi menjadi semakin penting. Melalui proses inkubasi pematangan aspek teknis, bisnis, dan terutama pembentukan kualitas pengusaha baru yang muda dapat dilakukan dalam suatu kondisi yang terkontrol dengan berbagai fasilitas pendukung. Dalam tulisannya, memberikan pemahaman tentang inkubator dan berbagai aspek terkait dengan tujuan, skema inkubasi, dan kriteria umum yang perlu diperhatikan baik oleh pengelola inkubator maupun calon pengguna/tenant, dan inkubator juga merupakan suatu bentuk organisasi inovatif yang terus berevolusi dan menjadi suatu kendaraan bagi pengembangan perusahaan-perusahaan baru. Proses pembentukan perusahaan-perusahaan berlangsung dan bergerak dalam suatu rangkaian fase-fase yang berbeda.

Dengan melihat kajian tersebut, sangat memperhatikan jumlah inkubator di Indonesia masih sangat sedikit dibandingkan dengan jumlah perguruan tinggi yang ada. Dari 4.600 Perguruan Tinggi di Indonesia hanya sebagian kecil saja yang memiliki inkubator bisnis. Menurut Ketua Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia (AIBI), Asril F Syamastercatat, baru 48 perguruan tinggi negeri dan 32 perguruan tinggi swasta yang memiliki lembaga inkubasi bisnis. Padahal Indonesia memiliki 4.600 perguruan tinggi, dan 3.300 diantaranya dibawah koordinasi Kemenristekdikti. Ini masih sangat disayangkan mengingat perguruan tinggi adalah gudangnya riset (AIBI, 2017).

Sedangkan Layanan Lembaga Pendidikan Tinggi wilayah III (LLDIKTI), terdapat 313 perguruan tinggi swasta yang ada dan aktif berperan dalam penciptaan wirausaha baru hanya sejumlah 24 inkubator perguruan tinggi yang aktif (*tabel 1*).

2.3.3 Jenis dan Model Inkubator

Dari sisi istilah lembaga yang melakukan proses inkubasi ternyata ditemukan nama yang berbeda diantaranya : Inkubator Bisnis, *Science & TchnoPark*, Teknologi

Innovation Centres dan lainnya. Namun pada prinsipnya aktivitas yang dilakukan memiliki proses yang serupa yaitu proses inkubasi bisnis. Di dalam Inkubator Bisnis dapat dibagi dalam beberapa beberapa tipe model sebagai berikut:

1. Tipe Model *Campbell*

1) *Industrial inkubator*. Inkubator yang didukung pemerintah dan lembaga non-profit. Tujuannya penciptaan lapangan kerja biasanya untuk mengatasi tingkat pengangguran.

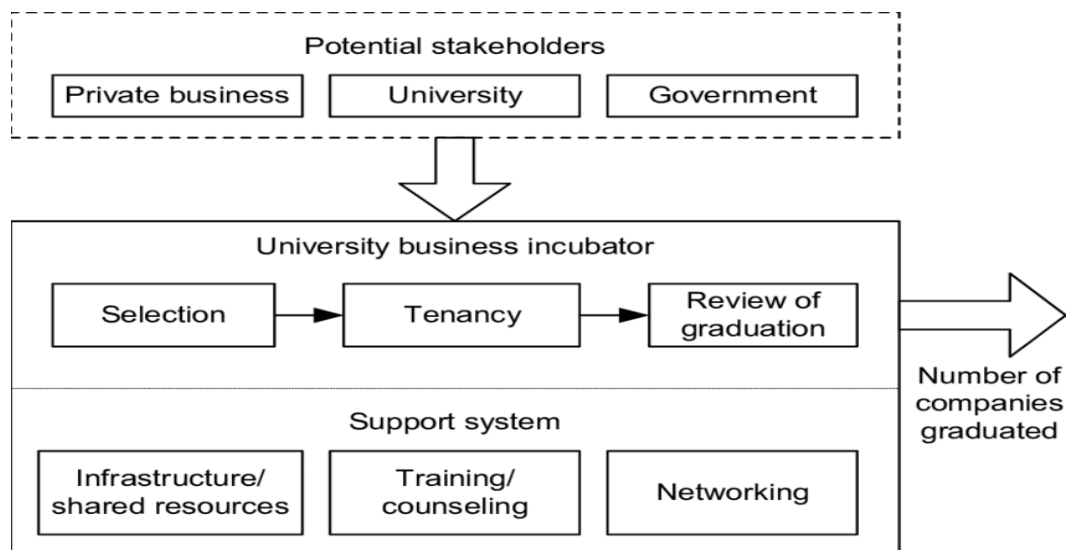
2) *Univeristy-related inkubator*. Inkubator yang bertujuan untuk melakukan komersialisasi *science*, teknologi dan HAKI dari hasil penelitian. Inkubator perguruan tinggi menawarkan perusahaan pemula untuk memperoleh layanan laboratorium, komputer, perpustakaan dan jasa kepakaran perguruan tinggi. Inkubator ini didukung langsung oleh perguruan tinggi dan bekerjasama dengan pihak-pihak lain yang memiliki perhatian.

3) *For-profit investment inkubator*. Menyerupai perusahaan modal ventura dan business angel, yang menempati kantor yang sama dengan tenant (perusahaan) yang dibiayainya. Inkubator ini memiliki perhatian yang lebih terhadap portofolio tenant.

4) *For-profit investment inkubator*. Menyerupai perusahaan modal ventura dan business angel, yang menempati kantor yang sama dengan tenant (perusahaan) yang dibiayainya. Inkubator ini memiliki perhatian yang lebih terhadap portofolio tenant.

Pada Gambar 2.7, dikembangkan oleh Campbell et al. (2015) menyarankan empat bidang di mana inkubator-inkubasi menciptakan nilai: diagnosis kebutuhan bisnis, pemilihan dan pemantauan penerapan layanan bisnis, penyediaan pembiayaan, dan penyediaan akses ke jaringan inkubator. Secara implisit, dengan kerangka ini, Campbell et al. secara normatif mendefinisikan proses inkubasi. Hal ini berguna karena menyarankan secara rinci, dan untuk pertama kalinya, bagaimana berbagai komponen dan aktivitas di dalam inkubator diterapkan untuk memfasilitasi transformasi proposal

bisnis menjadi bisnis yang layak. Kelemahan di pusat kerangka pada kegagalan untuk memperhitungkan usaha yang gagal (kerangka mengasumsikan bahwa semua penyewa inkubator berhasil) dan anggapan kerangka untuk inkubator swasta saja.



Gambar 2.7
University-related incubator model

Sumber: (Campbell 2015)

2. Tipe Model Inkubator Perguruan Tinggi di Indonesia

Permasalahan bersama yang dihadapi oleh hampir seluruh perguruan_tinggi di Indonesia untuk mengaplikasikan **Inkubator Bisnis (Inbis)** Perguruan Tinggi hingga kini adalah, belum adanya pemahaman tentang Inkubator Bisnis. Oleh sebab itu, untuk mengembangkan Inkubator Bisnis bagi perguruan tinggi di seluruh Indonesia diperlukan adanya mekanisme penumbuhan dan pengembangan Inkubator Bisnis yang ideal. Untuk menghasilkan mekanisme tersebut diperlukan adanya penelitian evaluasi berbagai Inbis yang dilakukan oleh PTN dan PTS, sekaligus untuk mendapatkan masukan yang dapat digunakan untuk penyempurnaan Panduan Inkubator bisnis Perguruan Tinggi di Indonesia. (Suwandi, 2007)

Harapan dari Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi, yaitu merupakan wadah inkubasi bisnis yang mampu menumbuhkembangkan bisnis yang ada di masyarakat dan perguruan tinggi, berupa fasilitas dan penyiapan unit bisnis perguruan tinggi yang mengarah sebagai *profit center*.

Inkubasi yang dimaksud mencakup kegiatan: (1) seleksi hasil-hasil riset dan inovasi teknologi yang layak komersial; (2) sosialisasi hasil riset dan inovasi kepada pihak yang memerlukan; dan (3) inisiasi dan akses jaringan pemasaran produk-produk yang berasal dari perguruan tinggi. Dengan demikian operasional dari incubator bukan hanya sekedar penciptaan *wirausaha baru (WUB)* berdasarkan kuantitas tetapi penciptaan *wub* didasarkan pada kualitas hasil dari produk-produk penelitian perguruan tinggi.

Berbagai fungsi yang dapat diperankan oleh Inkubator bisnis di perguruan tinggi adalah sebagai (1) pengembangan bisnis masyarakat melalui pendidikan, pengembangan, dan pendampingan; (2) peningkatan manfaat sumber perguruan tinggi; (3) peningkatan fasilitas lptek agar bermanfaat secara maksimal; (4) penyiapan sumber manusia yang memadai dengan penguasaan manajemen dan lptek; dan (5) mendesain fasilitas Inkubasi bagi pengembangan bisnis.

Inkubator bisnis di perguruan tinggi pada awalnya dimulai dari program inkubator wirausaha baru (Inwub) yang dikembangkan di sejumlah perguruan tinggi (Fatchi, 2000). Tujuan di bentuknya inkubator bisnis berdasarkan inwub adalah: (1) menciptakan UKM yang mandiri dan berlandaskan lptek untuk memperkuat Struktur Ekonomi Nasional, (2) menciptakan lapangan kerja baru sehingga meningkatkan standar hidup golongan ekonomi lemah, (3) membantu alih teknologi dari teknologi konvensional ke teknologi mutakhir yang tepat guna termasuk teknologi hasil putaran industri besar, perguruan tinggi, atau lembaga penelitian, (4) mempercepat perkembangan kewirausahaan di Indonesia untuk mencapai pengembangan ketahanan ekonomi yang berkelanjutan dalam menghadapi perdagangan bebas.

Program pengembangan inkubator Perguruan Tinggi Indonesia diawali dengan program kuliah kewirausahaan di perguruan tinggi. Hal ini mulai diberlakukan sejak tahun 1997. Namun, pelaksanaan pembentukan kewirausahaan di banyak perguruan tinggi sangat memprihatinkan, kesadaran pimpinan perguruan tinggi rendah dalam penciptaan wirausaha baru. Bahwa ditetapkannya mata kuliah kewirausahaan di semua jurusan dipandang sebagai kewajiban penyelenggaraan perkuliahan saja. Pendekatan

sosial dan ekonomi sama sekali diabaikan, artinya bahwa pendekatan sosial diharapkan mahasiswa setelah lulus dari perguruan tinggi dapat menciptakan lapangan pekerjaan, bukan sebaliknya, sedangkan pendekatan ekonomi dimaksudkan, dengan berwirausaha akan menghasilkan pendapatan untuk dirinya dan orang lain, serta negara melalui pendapatan pajak.

Dengan melihat kondisi tersebut, bisa dipastikan bahwa sebagian besar perguruan tinggi tidak mempunyai konsep program secara berkesinambungan dalam menciptakan wirausaha baru bagi lulusannya. Untuk itu Ditjen Dikti pada tahun 2002 mengeluarkan buku panduan ***Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat***, dalam buku panduan tersebut terdapat *Konsep Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan*. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, program pengembangan budaya kewirausahaan diperguruan tinggi dirancang meliputi 5 (lima) kegiatan yang saling terkait sebagai wahana diwujudkannya wirausaha baru lulusan perguruan tinggi, yaitu sebagai berikut: (Ditjen Dikti, Panduan Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat 2002)

1). Kuliah Kewirausahaan (KWU)

Mahasiswa pemula dalam Wirausaha, keikutsertaan dalam KWU merupakan inisiasi penumbuhan dan pemahaman jiwa Wirausaha.

2). Magang Kewirausahaan (MKU)

Pada kegiatan ini mahasiswa dapat mempelajari kewirausahaan secara nyata di mitra industri/ pengusaha.

3). Kuliah Kerja Usaha (KKU)

Kegiatan ini dilaksanakan untuk mendalami kewirausahaan sambil berperan serta membantumitra usaha rumah tangga, baik dalam proses produksi maupun dalam pemasaran dan penjualan.

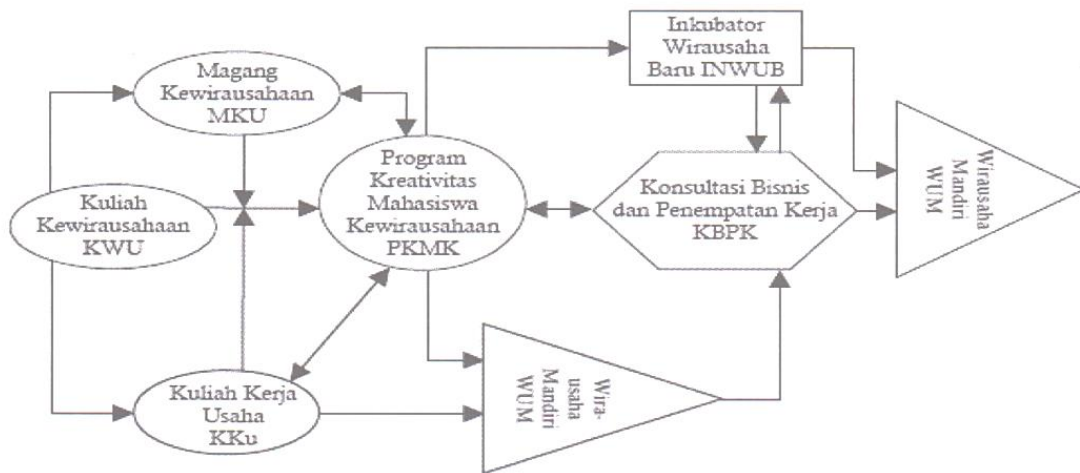
4). Konsultasi Bisnis dan Penempatan Kerja (KBPK)

Kegiatan ini dilaksanakan untuk membantu masyarakat pengusaha kecil dan menengah serta alumni dalam berwirausaha dan memperoleh akses pasar dan modal.

Penempatan Kerja memberikan peluang kepada alumni untuk memilih industri atau perusahaan yang dapat dijadikan tempat belajar berwirausaha sesuai dengan bidang keilmuannya, sebelum mengelola perusahaannya sendiri.

5). Inkubator Wirausaha Baru (INWUB)

Kegiatan INWUB merupakan ajang terakhir pembentukan jiwa kewirausahaan mahasiswa dan lulusan baru, sebelum terjun ke dalam ke dunia nyata sebagai Wirausaha yang mandiri. Hal ini ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut



Gambar 2.8

Alir Kegiatan Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan Magang Kewirausahaan

Sumber: Dikti, Panduan Pelaksanaan Penelitian & Pengabdian pada Masyarakat, Edisi VI, 2002

2.4 Kajian Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kuruan tertentu. Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh atau luaran yang dihasilkan dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

2.4.1 Pemahaman Kinerja

Beberapa kinerja dilihat dari pemahaman organisasi, bahwa organisasi terdiri dari 3 dimensi yaitu individu, kelompok dan organisasi.

Yang masing-masing dimensi mempunyai ukuran tersendiri dalam kinerja, namun saling keterkaitan satu sama lain.

Kalau kinerja dipahami dengan keterkaitan efektifitas dalam pekerjaan, maka efektifitas individu akan mempengaruhi efektifitas kelompok dan kelompok akan mempengaruhi efektifitas organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi (Gibson, 2007). Dari sudut pandang Gibson, bahwa kinerja dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu, kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

Sedangkan Kinerja dipahami dengan hasil usaha (UKM), maka hal ini merupakan hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu dengan mengacu perhitungannya dengan standar yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja usaha/UKM atau perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik dari suatu usaha atau perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah suatu luaran yang dihasilkan dari satu kegiatan yang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi dari pelaksana kegiatan tersebut, baik secara individu, kelompok dan organisasi melalui standar pengukuran yang telah ditetapkan dan disepakati.

Sanches dan Grogorio (2005), mengukur kinerja usaha kinerja usaha kecil menengah (UKM) dengan menggunakan tiga ukuran, yaitu *profitabilitas, produktivitas dan pangsa pasar*. Kinerja perusahaan diukur berdasarkan keinginan dari responden terhadap ukuran-ukuran kinerja tersebut. Tingkat kepentingan dihitung berdasarkan tingkat atau penilaian kepuasan responden mencapai setiap item dari ukuran kinerja. Sementara Najib et. Al (2011) mengukur kinerja bisnis dengan tiga ukuran yakni volume penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja

karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan (Basri dan Rivai, 2004: 55) manfaat penilaian kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

- 1) Bagi orang yang dinilai (karyawan) bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:
 - a) Meningkatkan motivasi.
 - b) Meningkatkan kepuasan hidup.
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
 - d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
 - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
 - f) Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
 - g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
 - h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
 - i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan Bagaimana mereka mengatasinya.
 - j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang di harapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
 - k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
 - l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun dorongan atau pelatihan yang di perlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- 2) Bagi penilaian (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan), adalah:
 - a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.

- b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c) Memberikan peluang untuk mengembangkan system pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahnya.
- d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e) Peningkatan kepuasan kerja.
- f) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- g) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- h) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- i) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekati ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- j) Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- k) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan Berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- l) Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan pribadi antara karyawan dan manajer.
- m) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.

- n) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
 - o) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
- 3) Bagi perusahaan.
- Bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja antara lain:
- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
 - (1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 - (2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - (3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
 - b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
 - c) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - d) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
 - f) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
 - g) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
 - h) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - i) Kemampuan menemukenali setiap permasalahan.
 - j) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
 - k) Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina
 - l) sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan

mendukung pelaksanaan penilaian kinerja mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.

- m) Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
- n) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.4.2 Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah

Kinerja perusahaan secara umum dan keunggulan kompetitif merupakan tolak ukur tingkat keberhasilan dan perkembangan perusahaan kecil. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997)

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria tersebut meliputi kinerja *financial* maupun non *financial*. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolak ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, tingkat permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi. Perbedaan tersebut akan berpengaruh kepada perilaku badan usaha, dan dengan sendirinya juga berpengaruh terhadap kinerja dan tolak ukur yang digunakan (Soeharto, 1996 dalam Hatmoko 2000).

Pengukuran kinerja banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik. Dalam teori organisasi, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukur keefektifan organisasional. Pendekatan berbasis tujuan menunjukkan bahwa suatu organisasi dievaluasi melalui tujuan yang ditetapkan bagi dirinya sendiri (Ezioni, 1964). Ketiga efektif teori ini, yang pertama adalah kinerja *financial*, adalah inti dari bidang keefektifan organisasional (Venkatraman dan Ramanujam, 1986). diluar inti ini adalah pengukuran kinerja operasional, yang ukurannya dilakukan berdasarkan

kualitas produk, dan pangsa pasar, yang menjelaskan konseptualitas yang lebih luas tentang kinerja organisasional dengan memusatkan pada factor-factor yang menyebabkan pada ukuran kinerja financial yang merupakan kinerja kuantitatif, sedangkan ukuran kalitatif berkaitan dengan tujuan, strategi dalam jangka menengah dan panjang secara terpadu tercapai atau tidak. (Jauch L.R and Gluech W.F, 1999).

Para peneliti mengajurkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employwnt growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*) pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting (Kim dan Choi,1994; Lee dan Miller,1996; uo,1999; Miles et al, 2000; Hadjimanolis, 2000)

Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru, yang diukur melalui pengembangan produk tersebut, dan pengembangan pasar, growth share yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, profitabilitas, diukur melalui operating profits, profit to sales ratio, cash flow operation, retrun on investment, retrun on assets, dan realtif kualitas produk.

Dukungan empiris telah ditunjukkan oleh banyak peneliti dalam penggunaan indicator kinerja perusahaan kecil (Olson dan Bokor, 1995; Hadjimonolis, 2000; Hadjimonolis dan Dickson, 2000) menggunakan *sales growth rate*, *employment growth*, *Retrun on assets (ROA)*, *market share profitability*, dan size sebagai indicator dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Menurut *Miles at al* (2000) pengukuran secara subjektif terhadap kinerja dipilih dari pada pengukran obyektif dengan beberapa alasan. Pertama, perusahaan kecil seringkali sangat berhati-hati dan kuat menjaga informasi data keuangan perusahaan. oleh karena itu informasi kinerja secara subyektif akan lebih mudah di dapatkan dibandingkan informasi secara obyektif. Kedua, data keuangan obyektif perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia, hal ini membuat tidak mungkin untuk melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang di laporkan. Ketiga, dengan asumsi data keuangan perusahaan kecil dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit diinterpretasikan. Terakhir, pada saat perusahaan secara umum dalam kondisi lingkungan yang bermusuhan dan kinerja cenerung mengalami penurunan, penilaian secara subyektif dengan membandingkan dengan kinerja secara umum

perusahaan lain sejenis akan dapat lebih tepat digunakan. Penelitian menindikasikan bahwa kinerja secara subyektif dapat menjadi konsisten dengan pengukuran obyektif dan dapat mempertinggi reliabilitas dan validitas penelitian (Des dan Robinson, 1984).

Tanggung jawab kepemimpinan untuk membuat manfaat dari inovasi ditingkatkan sangat jelas untuk stakeholders perusahaan untuk mencapai target untuk menciptakan nilai perusahaan seperti *economic value adde* (EVA) dan *market value adde* (MVA). Inovasi selalu memusatkan pada memelihara atau meningkatkan kinerja perusahaan, dengan memberikan nilai strategi Pelayanan Inkubator kepada stakeholders (Davila et al, 2006). Suatu strategi Pelayanan Inkubator membantu perusahaan mempertajam keunggulan kompetitivenya dan menciptakan nilai ke pelanggan (Zahra dan Das 1993 dalam ciptono,2006) ketika produksi baru atau proses adalah berbeda dari perusahaan lain, keuntungan perusahaan dilindungi dari tiruan oleh pesaing. Suatu perusahaan dapat menggunakan produk inovatif untuk melindungi target atau pasar barunya menuju keberhasilan perusahaan menjadi superior di atas pesaing (Butler,1988;West, 1993 dalam Ciptono,2006).

2.4.3 Pegukuran Kinerja Yang Ada

Berapa pencapaian kinerja yang dihasilkan, diukur melalui penilaian kinerja. Berbagai macam pengukuran dalam penilaian kinerja yang dihasilkan tergantung dari kepentingan dan maksud serta tujuan dari organisasi usaha yang ingin dicapai. Miner, et al (1988), menyatakan bahwa pengukuran kinerja dilihat dari dimensi dan indikator berikut *Quantity of output, quality of output, absent, the other work/cooperation in work*.

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003), yaitu :

1). *Metode Tradisional*. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale, employee comparison, check list, free form essay, dan critical incident*.

(a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk

mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

(b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. (c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (e) *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2). *Metode Modern*. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah: *assessment centre*, *Management By Objective* (MBO = MBS), dan *human asset accounting*. (a) *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. (b) *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikuti sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing

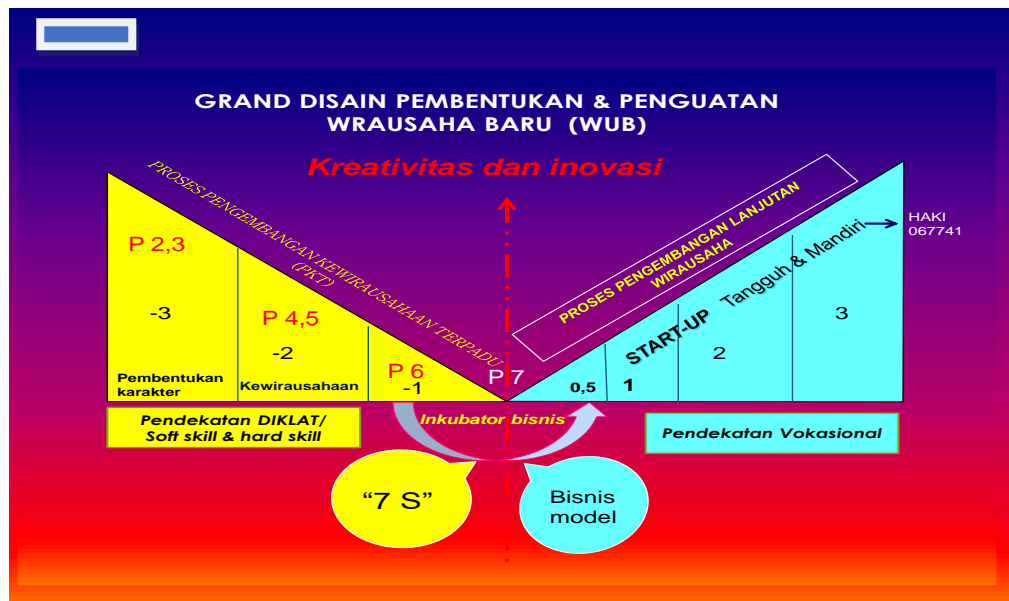
yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. (c) *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.4.4 Pengukuran Kinerja Tangguh dan Mandiri

Mudjiarto dkk, 2018. Pengukuran kinerja tangguh dan mandiri merupakan ukuran kinerja usaha tenan mahasiswa, yang ditetapkan didasarkan atas 3 hal yaitu, kemampuan memperoleh laba dilihat dari profit marginnya dan kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek, kontinuitas usaha dan manajemen usaha yang dikerjakan selama periode inkubasi dan diluar periode inkubasi. 3 dimensi tersebut dilihat indikator-indikator penilaian yang sudah ditetapkan dan diuji coba di peserta mahasiswa Program Belajar Bekerja Terpadu (PBBT), serta program kemitraan UKM BUMN PT Jasa Marga Tahun 2010, 2019 dan Program Kewirausahaan Terpadu (PKT) tahun 2018/2019.

1). *Pola Penilaian Kinerja Usaha UMKM*

Penilaian kinerja usaha UMKM dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan kegiatan usaha yang dilakukan. Ketangguhan dan kemandirian menjadi acuan dalam penilaian (*Mudjiarto 2015*). Kegiatan penilaian kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang tidak terpisahkan dari rangkaian pola pembentukan wirausaha melalui P1 sampai dengan P7 PKT (*lihat gambar 2.9*). Pada posisi P7 ini sudah memulai usaha (*start up*), bisnis model sudah mulai tercipta dengan posisi awal pada level 0,5 dan plus satu (+1) **warna biru muda** merupakan posisi P7 keatas, sedangkan **warna kuning** merupakan P2 sampai P7. Hal ini dapat dilihat dalam gambar 2.9 grand disain pembentukan dan penguatan wirausaha baru sebagai berikut:



Gambar 2.9

Grand Desain Pembentukan & Penguatan Wirausaha Brau

Sumber: Kajian Program Kewirausahaan Terpadu Pemda DKI 2018

2). Model Penilaian Kinerja Usaha UMKM

Penilaian Kinerja Usaha diukur berdasarkan tiga (3) variabel besaran yaitu:

- a. Penguasaan Usaha (Manajemen Usaha)
- b. Kontinuitas Usaha dan
- c. Tingkat Laba dibandingkan dgn jumlah cicilan atau digunakan profit margin.

Kegiatan Monitoring dan supervisi dijalankan oleh Tim pendamping/supervisor, kegiatan monitoring dilakukan selama 12 bulan. Peran pendamping/supervisor memberikan arahan dan konsultasi didalam perkembangan kemajuan UMKM yang menjadi binaannya. Pelaksanaan monitoring menggunakan form 1.2 dan form 2.2 dan dipertajam dengan melihat perkembangan melalui kinerja UMKM melalui ukuran keberhasilan yang ditunjukkan pada form 3, yang dipantau dalam jangka waktu 1 tahun dimulai dari posisi P7 atau peserta yang sudah ada usaha serta memenuhi kreteria P7 (Pemodalan) melalui kegiatan monev.

Untuk pelaksanaan monev yang terukur, dibuat indikator penilaian kinerja UMKM sebagai berikut: Laporan Akhir, 2018. *Pengembangan Kewirausahaan Terpadu*

a) *Penguasaan Manajemen Usaha*

Penguasaan manajemen usaha, indikator penilaian tercantum pada *form 01* sebagai berikut:

- Manajemen Keuangan 8 dimensi
- Manajemen pemasaran 8 dimensi
- Manajemen Produksi 8 dimensi
- Sumberdaya manusia 8 dimensi
- Motivasi dan rencana usaha 8 dimensi

Dari kriteria penilaian diatas mempunyai rentang nilai sebagai berikut:

- 8 s/d 7 Sangat Baik (A)
- 6 s/d 5 Baik (B)
- 4 s/d 3 Cukup (C)
- 2 s/d 0 Kurang (K)

b). *Kontinuitas Usaha*

Penguasaan kontinuitas usaha, indikator penilaian tercantum pada *form 3* sebagai berikut:

- (10 – 12 triwulan), konstan dengan usaha yang sama, *Sangat baik (A)*
- (9 – 6 triwulan), konstan dengan usaha yang sama, dinilai *Baik (B)*
- (5 – 3 triwulan), konstan dengan usaha yang sama dinilai *Cukup (C)*
- (2 – 1 triwulan), konstan dengan usaha yang sama dinilai *Kurang (K)*

b) *Tingkat Laba Dibandingkan dengan Jumlah Cicilan Pinjaman(hutang) atau menggunakan Profit Margin (PM).*

Penguasaan Tingkat laba dibandingkan dengan hutang atau bisa juga menggunakan *Profit Margin (PM)*, indikator penilaian tercantum pada *form 02* sebagai berikut:

Tingkat Laba dibandingkan dengan hutang

- 5 : 1 = Sangat Baik (A)
- 3 : 1 = Baik (B)

- 2 : 1 = Cukup (C)
- < 1 = Kurang (K)

Profit Margin (PM)

- Profit Margin 50% keatas = Sangat Baik (A)
- Profit Margin 25% - 49% = Baik (B)
- Profit Margin 5%-24% = Cukup Baik (C)
- Profit Margin 0% - 4% = Kurang (K)

3) Perhitungan PenetapanTanggung Dan Mandiri

Perhitungan Tangguh:

a). Kontinuitas Usaha

Penilaian kontinuitas Usaha dinilai berdasarkan pada lamanya usaha mitra pada bidang usaha yang sama dilakukan Penilaian dilakukan berdasarkan batasan waktu disajikan pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Penilaian Kontinuitas Usaha

No	Lama Usaha	Nilai Skor (NSK)
1	Kurang dari 3 triwulan	1
2	3 triwulan sampai 5 triwulan	2
3	6 triwulan sampai 9 triwulan	3
4	10 triwulan lebih	4

Rumus : $NKU = NSK \times NP_A$

Keterangan :

NKU = Nilai Kontinuitas Usaha

NSK = Nilai Skor Kontinuitas Usaha

NP_A = Nilai Prosentasi Kontinuitas Usaha skala (0 – 100%)

b). Nilai Ratio Laba dibanding Cicilan Hutang

Penilaian Ratio Laba dibanding Cicilan Hutang untuk menilai kemampuan keuangan mitra dalam penghasilan usahanya dinilai memlaui rumusan :

$NR_{LC} = LB/ CH$

Keterangan :

R_{LC} = Rasio Laba dibanding Cicilan Hutang

LB = Laba Bersih Usaha per bulan

CH = Cicilan Hutang per bulan

Penilaian diberikan berdasarkan besarnya ratio yang tersaji pada Tabel 2.4

Tabel 2.4
Penilaian Ratio Laba dibanding Cicilan Hutang.

No	Ratio (R_{LC})	Nilai skor (NSR)
1	Dibawah 1 ($R_{LC} < 1$)	1
2	Antara 1 sampai 3 ($1 \leq R_{LC} < 3$)	2
3	Antara 3 sampai 4 ($3 \leq R_{LC} \leq 4$)	3
4	4 keatas ($4 < R_{LC}$)	4

Rumus: $NR_{LC} = NSR \times NP_B$

Keterangan :

NR_{LC} = Laba per Cicilan

NSR = Nilai skor Laba per Cicilan

NP_B = Nilai Prosentasi Laba per Cicilan (skala 0 – 100%)

Nilai Tangguh

Nilai Tangguh didapat dari Nilai Kontinuitas Usaha dan Nilai Ratio Laba dengan kewajiban jangka pendek , rumusan formula sebagai berikut :

$NTA = (NP_A \times NSK + NP_B \times NSR_{LC})/2$

Keterangan :

NTA = Nilai Tangguh

NSK = Nilai Skor Kontinuitas Usaha

R_{LC} = Nilai Ratio Laba Usaha dibanding Cicilan Hutang

NP_A = Nilai Persentasi pengaruh pada Nilai Kontinuitas Usaha

NP_B = Nilai Persentasi pengaruh pada Nilai Ratio Laba Usaha (R_{LC})

$NP_A + NP_B + NP_C = 100 \%$

Apabila NP_A , $NP_C = 25 \%$ dan $NP_B = 50 \%$ maka kriteria Niali Tangguh dapat dilihat pada Tabel 2.5

Tabel 2.5
Kriteria Mitra Tangguh

No	Nilai	Kriteria	Skore
1	0,38 – 0,65	TIDAK Tangguh	1
2	0,66 – 0,93	CUKUP Tangguh	2
3	0,94 – 1,72	Tangguh	3
4	1,22 – 1,50	SANGAT Tangguh	4

Perhitungan Mandiri

Penilaian Tangguh dan Mandiri Mitra didapat dari Nilai Majemen Usaha (A), Nilai Kontinuitas Usaha (B) dan Nilai Ratio Laba (C) dengan mengacu pada formulasi sebagai berikut :

Nilai Mandiri Mitra didapat dari Rata rata Nilai Indikator Majemen Usaha yaitu

$$\text{NRM} = (A1 + A2 + A3 + A4 + A5 + A6)/6$$

$$\text{NMU} = \text{NRM} \times \text{NP}_c$$

Keterangan :

NRM = Nilai Rata rata Skor Indikator Manajemen Usaha

NMU = Nilai Manajemen Usaha

A1 = Nilai Skor Indikator Manajemen SDM

A2 = Nilai Skor Indikator Produksi / Persediaan Barang

A3 = Nilai Skor Indikator Administrasi Keuangan

A4 = Nilai Skor Indikator Manajemen Pemasaran

A5 = Niali Skor Indikator legalitas/perijinan

A6 = Nilai Skor Indikator Temu Bisnis / Net Working

NP_c = Proporsi persentasi Nilai apabila menggunakan 25 % maka Nilai Mandiri dikelompokan pada Tabel 2.6

Tabel 2.6
Kriteria Nilai Mandiri

No	Nilai	Kriteria	Skore
1	0,25 – 0,40	TIDAK Mandiri	1
2	0,41 – 0,56	CUKUP Mandiri	2
3	0,57 – 0,72	Mandiri	3
4	0,72 – 1,00	SANGAT Mandiri	4

2.5. Penelitian terdahulu

Beberapa studi pendahuluan yang telah dilakukan, baik melalui pengabdian dan penelitian sesuai dengan peta jalan penelitian yang mendukung dalam penelitian ini yaitu:

Inkubator Wirausaha Baru (INWUB, 2009/2010), terbentuk melalui hibah pengabdian masyarakat dikti. Hasil yang dicapai, terjaring 5 tenant yang dibina dalam inkubator bisnis Esa Unggul, terdiri 3 *outwall* dan 2 *inwall* dari kalangan mahasiswa. Sedangkan tenant dari kalangan masyarakat UKM, kerjasama dengan PT. Jasa Marga untuk kegiatan pembinaan berupa, bantuan modal kerja, pelatihan dan pembinaan lapangan (Supervisi) sebanyak 30 *tenant outwall*.

Ipteks bagi Kewirausahaan (IbK, 2010/2011), merupakan lanjutan program tahun sebelumnya (Program tahun ke 2). Hasil yang dicapai, terjaring 5 tenant yang dibina dalam ncubator bisnis Esa Unggul, terdiri 4 *outwall* dan 1 *inwall* dari kalangan mahasiswa. Sedangkan tenant dari kalangan masyarakat UKM, kerjasama dengan PT. Jasa Marga untuk kegiatan pembinaan berupa, bantuan modal kerja, pelatihan dan pembinaan lapangan (Supervisi) sebanyak 30 *tenant outwall*.

Ipteks bagi Kewirausahaan (IbK, 2011/2012), merupakan program lanjutan tahun sebelumnya (Program tahun ke 3). Hasil yang dicapai, terjaring 5 tenant yang dibina dalam ncubator bisnis Esa Unggul, terdiri 3 *outwall* dan 2 *inwall* dari kalangan mahasiswa. Sedangkan tenant dari kalangan masyarakat UKM, kerjasama dengan PT. Jasa Marga untuk kegiatan pembinaan berupa, bantuan modal kerja, pelatihan dan pembinaan lapangan (Supervisi) sebanyak 30 *tenant outwall*.

Penelitian Internal, "Peran Pembinaan Terhadap Kinerja Usaha UKM" (Mudjiarto, 2012/2013). Penelitian pendahuluan yang dilakukan terhadap 30 responden UKM, hanya sebatas ingin melihat sejauh mana program yang dilakukan mempunyai nilai kemanfaatan terhadap responden didalam pengelolaan usaha (manajemen usaha). Pengamatan ditempat pelatihan serta pemantauan dan pembinaan ditempat usaha dilakukan melalui kegiatan ncubator. Kegiatan ini dilakukan sebanyak 3 kali kunjungan dan pembinaan ditempat usaha responden dalam kurun waktu 6 bulan.

Hasil pembinaan yang dilaporkan dalam studi pendahuluan menunjukkan bahwa, keberhasilan dan manfaat program kemitraan bukan hanya terletak pada besarnya jumlah pinjaman yang diberikan serta pelatihan yang dilakukan. Tetapi bagaimana memberikan wawasan bisnis dan motivasi usaha yang disampaikan secara kontinyu melalui ncubator/pendampingan yang dilakukan, dengan hasil sebagai berikut:

Supervisi I (pembinaan lapangan) dilaksanakan 1 (satu) bulan setelah diberikan pelatihan dan pinjaman. Hasil yang ditunjukkan dari inkubator yang diamati tidak mengalami peningkatan yang diinginkan. Namun mulai ***inkubator ke II (dua)*** sampai dengan ***inkubator ke III (tiga)***, terlihat adanya kemajuan yang berarti dalam pengelolaan usaha dan wawasan bisnis. Hal ini

dapat ditunjukkan pada peningkatan seluruh incubato yang diamati yaitu, pengelolaan sumberdaya manusia, pengelolaan produksi, pengelolaan administrasi keuangan, pengelolaan pemasaran, dan motivasi serta rencana usaha yang dibuat. Masing-masing incubato tersebut mempunyai 8 indikator yang dinilai.

Studi pendahuluan ini menginspirasi untuk melakukan penelitian yang lebih luas, dengan melihat incubato-variabel atau sub incubato lain yang menjadi incubato-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha responden/tenan. Sehingga dengan demikian dapat diketahui perlakuan-perlakuan seperti apa yang harus dilakukan dikaitkan secara langsung dengan peningkatan kinerja usaha responden/tenant.

Penelitian Hibah Bersaing, “Pengaruh Pembinaan manajemen usaha terhadap kinerja usaha mitra binaan BUMN” (Mudjiarto, Aliaras Wahid, Amo Sugiharto, 2013/2014). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manfaat dari perlakuan (pembinaan) yang diberikan terhadap Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) dari Program Kemitraan PT. Jasa Marga periode tahun 2013/2014. Program Pendampingan merupakan Perlakuan yang diberikan dalam menumbuh kembangkan UMKM dalam bentuk, pelatihan dan Supervisi, bantuan modal serta pembinaan manajemen usaha melalui program kemitraan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Untuk mengetahui manfaat dari perlakuan (pembinaan) yang diberikan terhadap Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) dari Program Kemitraan PT. Jasa Marga periode tahun 2013/2014. Program Pendampingan merupakan Perlakuan yang diberikan dalam menumbuh kembangkan UMKM dalam bentuk, pelatihan dan Supervisi, bantuan modal serta pembinaan manajemen usaha melalui program kemitraan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Hasil penelitian menunjukkan juga bahwa, keberhasilan dan manfaat Program Kemitraan bukan hanya terletak pada besarnya jumlah pinjaman yang diberikan serta pelatihan yang dilakukan. Tetapi bagaimana memberikan wawasan bisnis dan motivasi usaha yang disampaikan secara kontinyu melalui pendampingan dan supervisi yang dilakukan.

Dengan demikian program pendampingan sangatlah dibutuhkan oleh UKM. Menentukan besarnya pinjaman dan kelayakan usaha, menetapkan dan mengetahui kondisi mitra (tanggung dan Mandiri) sehingga mitra menjadi bankable, semua itu dilakukan melalui pendampingan-

pendampingan yang kontinyu dan terstruktur, tidak dilakukan hanya sekedaranya saja yang tidak terencana dengan baik.

Sebagai jawaban untuk itu, maka dibuat suatu pedoman pendampingan yang didasarkan atas hasil risert/penelitian lapangan. Diharapkan pedoman ini menjadi satu acuan dalam pembinaan UKM melalui program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Empat pedoman yang dibuat didasarkan atas kajian dari hasil survey lapangan, dimana masing-masing pedoman tidak berdiri sendiri. Artinya bahwa pedoman tersebut saling terkait satu dengan yang lain yang merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan kalau ingin berhasil dalam pembinaan.

Dengan demikian mau tidak mau Pemerintah/BUMN sudah saatnya melakukan pembinaan yang terstruktur melalui perlakuan yang berpedoman pada:

1. Pedoman Penentuan Pinjaman Kemitraan
2. Pedoman Kegiatan Pelatihan
3. Pedoman Kegiatan Supervisi
4. Pedoman Kegiatan monitoring

Bahwa pedoman diatas merupakan **luaran penelitian** ini, dan menjadi suatu karya intelektual yang sudah didaftarkan pada HAKI, No 067741 tanggal 12 Maret 2014. Dan sebagai acuan dalam penilaian kinerja penelitian yang akan dilakukan ini.

Penelitian Hibah Bersaing, "Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha kecil menengah (UKM) mitra binaan PKBL PT. Jasa Marga (Mudjiarto, Aliaras Wahid, Amo Sugiharto, 2015)

Tujuan penelitian ini adalah menentukan pola pembinaan yang tepat dengan melihat kinerja usaha dari UKM. Perlakuan-perlakuan diamati dan dianalisis pengaruh variable bebas terhadap variable terikat kinerja usaha. Variabel-variabel bebas yang terdiri sumberdaya manusia, manajemen produksi, administrasi keuangan, pemasaran, motivasi, rencana usaha, kontinuitas usaha dan kemampuan bayar cicilan jangka pendek diamati pada saat kunjungan . Pengamatan dan pembinaan lapangan dilakukan terhadap responden UKM, ditempat usaha

responden. Kegiatan pendampingan ditempat usaha sebanyak 3 (tiga) kali dalam kurun waktu 6 bulan.

Hasil dari pengamatan dan pembinaan dievaluasi dan dianalisis melalui metode penelitian dari variabel-variabel yang diamati dan diharapkan adanya tingkat keberhasilan program secara signifikan terhadap perlakuan yang diberikan kepada responden. . Dari hasil kolekting data penelitian melalui analisa regresi didapat hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Faktor Varibel Pelatihan, Pengalaman Usaha dan Tingkat memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja Usaha Mitra
2. Besaran pengaruh Inkubator terhadap Kinerja Usaha mitra adalah Nilai Pelatihan (X_1) sebesar 19,4 %, Pengalaman Usaha (X_2) sebesar 17,6 % dan Tingkat Pendidikan Mitra (X_3) sebesar 10,8 % dengan membentuk model regresi $Y = 1,457 + 0,194 X_1 + 0,176 X_2 + 0,108 X_3$

Berdasarkan tinjauan pustaka dan studi pendahuluan diatas, penelitian ini mengambil tiga variable bebas (*Exogen*) dan 1 variabel moderasi dan 1 variabel terikat (*indogen*) yaitu.

Kemampuan Inovasi (***Innovation Capability***), Manajemen Pengetahuan (***Knowledge Management***), Keputusan stratgik (***Strategic Decision***) dan Pelayanan Incubator (***Inkubator Services***) dan Kinerja (***Performance***). Pengambilan variable didasarkan pada :

- a. Penelitian ini mengevaluasi efektifitas pembinaan yang dilaksanakan oleh lembaga Incubator yang berada di Perguruan Tinggi di LLDIKTI Wilayah III, serta dikaitkan dengan kinerja usaha mahasiswa binaannya (tenan inkubator)
- b. Lembaga incubator, harus tahu kinerja apa yang dapat dipengaruhi oleh pembinaan dalam inkubator dan direkomendasikan untuk menghasilkan output yang bermakna.
- c. Model pembinaan yang tepat di incubator bisnis dalam menciptakan wirausaha baru dikalangan perguruan tinggi