



PENGUKURAN KINERJA BISNIS UNTUK USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM)

DR. SUHARYONO, S.E., M.Si.

Dr. Suharyono, S.E., M.Si

**PENGUKURAN KINERJA BISNIS
UNTUK USAHA MIKRO KECIL MENENGAH
(UMKM)**



Perpustakaan Nasional RI : *Katalog Dalam Terbitan (KDT)*
Copyright : **Dr. Suharyono, S.E.,M.Si**

**PENGUKURAN KINERJA BISNIS UNTUK USAHA MIKRO KECIL
MENENGAH (UMKM)**

Editor : Dr. Suharyono,S.E.,M.Si
Penata Letak/Cover : Dr. Suharyono, S.E.,M.Si

Cetakan : 2020
ISBN : **978-623-7376-34-7**

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Penerbit :
Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)
Jl. Sawo Manila, No. 61. Pejaten. Pasar Minggu.
Jakarta Selatan. 12520. Telphon : 021-78837310/021-7806700
(hunting). Ex. 172. Fax : 021-7802718
Email : bee_bers@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Penelitian ini mencoba untuk mengkaji secara ilmiah dan komprehensif mengenai Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di wilayah JABODETABEK (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi). Dipilihnya wilayah ini sebagai wilayah penelitian, karena JABODETABEK sudah mewakili wilayah kota dan wilayah penyanggah (superban), selain sebagai tempat konsentrasinya UMKM, wilayah ini juga merupakan pusat kekuasaan, pusat peredaran uang dan pusat daya tarik urban *community* daerah.

Dengan melakukan penelitian terhadap UMKM sehubungan dengan implementasi kinerjanya, akan dapat digambarkan dan analisis mengenai keragaan ekonomi serta prospek masa depannya, termasuk masalah yang terkait dengan pemberdayaan, pembinaan dan prospek kemitraan dengan kelompok usaha lain. Sebagai sektor unggulan, karena berbasis pada ekonomi kerakyatan yang intensitas penggunaan tenaga kerjanya sangat besar (*labor intensive*), pemanfaatan teknologi yang sederhana (teknologi tepat guna), serta hampir seluruh sumber daya yang digunakan dari dalam negeri (*domestic content*), maka sektor UMKM memang layak untuk mendapatkan perhatian yang memadai.

Oleh karena itu, penelitian ini juga akan menyentuh masalah yang berkaitan dengan goncangan (turbulensi) lingkungan bisnis dan kapabilitas (kemampuan) organisasi, yang kedua faktor tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dalam hal ini, kinerja organisasi akan mengacu pada keseimbangan antara aspek financial dan

aspek non financial, yang pada dewasa ini dinilai lebih menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Dengan penelitian ini, diharapkan akan memberikan sumbangan yang berarti guna meningkatkan kinerja bisnis, dan meningkatkan kapabilitas UMKM dalam menghadapi turbulensi dan kompetisi usaha yang semakin mengglobal.

Jakarta, Juli 2020

Penulis

Dr. Suharyono, SE., M.Si

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
 BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Pembangunan Ekonomi	1
1.2. Hierarki Pertanyaan	11
1.2.1. Perumusan Pertanyaan Manajemen.....	17
1.2.2. Perumusan Pertanyaan Penelitian.....	20
1.2.2.1. Pertanyaan Mengenai UMKM.....	20
1.2.2.2. Pertanyaan Menyangkut Turbulensi Lingkungan.....	23
1.2.2.3. Pertanyaan Kapabilitas Organisasi	23
1.2.2.4. Pertanyaan Kinerja Bisnis.....	23
1.2.2.5. Pertanyaan Mengenai Pengaruh Turbulensi Lingkungan dan Kapabilitas Lingkungan dan Kapabilitas Organisasi Terhadap Kinerja Bisnis Usaha Kredit Menengah	24
1.2.3. Perumusan Pertanyaan Investasi.....	24
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	28
1.4. Ruang Lingkup dan Keterbasan Penelitian.....	32
 BAB II SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMKM	47
2.1. Tujuan Penelitian	47
2.2. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	48
2.3. Perumusan Masalah	51

2.4. Manfaat Penelitian.....	53
2.5. Signifikansi Penelitian.....	54
2.6. Kabaruan Penelitian	54
BAB III TINJAUAN PUSTAKA	57
3.1. Konsep Evaluasi Program	57
3.1.1. Model Evaluasi DEM (Discrepancy Evaluation Model)	59
3.1.2. Model Evaluasi Kirkpatrick	65
3.1.3. Langkah-Langkah Evaluasi.....	73
3.1.4. Evaluasi Program Kewirausahaan.....	74
3.1.4.1. Pembelajaran Kewirausahaan	75
3.1.4.2. Komponen Program Pembelajaran Kewirausahaan	76
3.1.4.3. Kebermanfaatan Hasil Penyelenggaraan Program Kewira- usahaan	77
3.2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	80
3.2.1. Pengertian Manajemen SDM (MSDM)	80
3.2.2. Sumber Daya Manusia Pendidikan Indonesia.....	83
3.2.3. Kualitas SDM Guru Dalam Pendidikan Kewirausahaan	86
3.2.4. Meningkatkan kualitas SDM dengan Kompetensi dan Potensi Kewirausahaan	90
3.3. Program Kewirausahaan	92
3.3.1. Konsep Kewirausahaan dan Pendidikan Kewirausahaan di Sekolah.....	92
3.3.2. Mengkonseptualisasikan Pendidikan Kewirausahaan.....	104
3.3.2.1. Membangun Pengetahuan dan Keterampilan Wirausaha	105
3.3.2.2. Kinerja Organisasi.....	112

BAB IV : KERAGAAN EKONOMI, KRITERIA DAN	
PEMBERDAYAANUMKM.....	115
4.1 Keragaan Ekonomi UMKM.....	115
4.1.1 Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).....	118
4.1.2 Kriteria Usaha Mikro.....	118
4.1.3 Kriteria Usaha Kecil.....	118
4.1.4 Kriteria Usaha Menengah.....	119
4.2 Penelitian yang Mendukung.....	119
4.2.1 Pemberdayaan UMKM.....	126
 BAB V : METODOLOGI.....	 129
5.1 Metode Penelitian.....	129
5.1.1 Jenis Penelitian.....	129
5.1.1.2 Populasi, Sampel dan Sasaran Penelitian.....	129
5.1.1.3 Data dan Metode Pengumpulannya.....	132
5.1.1.4. Variabel Penelitian dan Pengukurannya.....	132
5.1.1.4.1.Variabel Penelitian.....	133
5.1.1.4.2 Pengukuran Variabel.....	133
5.2 Definisi Operasional.....	133
5.3. Kerangka Pemikiran dan Rumusan Hipotesis.....	134
5.3.1.Kerangka Pemikiran.....	134
5.3.2 Rumusan Hipotesis.....	136
5.4 Formulasi Model.....	138
5.4.1 Tahapan Pengujian.....	139
 5.4.2 Uji Validitas Instrumen.....	 140
5.4.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....	141

5.4.3 Uji Multikolinieritas.....	142
5.4.4 Uji Autokorelasi.....	143
5.4.5 Uji Validitas Model.....	143
5.5 Tahapan Impelementasi Model.....	144
5.6. Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia semakin bertambah setiap tahunnya.....	146
5.6.1 Apa Itu UMKM?.....	146
5.6.1.1 Kategori Usaha Mikro.....	146
5.6.1.2 Kategori Usaha Kecil.....	147
5.6.1.3. Kategori Usaha Menengah.....	147
5.6.1.4. Kategori Usaha Besar.....	147
5.7 Apa Saja Permasalahan UMKM yang Sering Terjadi di Indonesia?.....	147
5.7.1. Permasalahan UMKM Paling Klasik adalah Soal Modal	147
5.7.2 Permasalahan UMKM Lainnya Terkait Urusan Perizinan	149
5.7.3 Rendahnya Kesadaran untuk Membayar Pajak Juga Jadi Permasalahan UMKM di Indonesia.....	151
5.7.4 Kurangnya Inovasi Jadi Permasalahan UMKM yang Tidak Bisa Terelakkan.....	152
5.7.5 Permasalahan UMKM Juga Lahir dari Banyaknya Pelaku UMKM yang Masih Gagap Teknologi.....	154
5.8 Penelitian Lebih Lanjut.....	155
DAFTAR PUSTAKA.....	157
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	179

DAFTAR TABEL

No Urut	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1	Keragaan Ekonomi Usaha Kecil – Menengah (UKM) dan Usaha Besar (UB) 2005 - 2006	115
2	Distribusi Sasaran Penelitian di Wilayah Jabodetabek, Menuru Kelompok Usaha	131

DAFTAR BAGAN

Nomor Urut	Judul Bagan	Halaman
1	Bagan 1. Integrasi Berbagai System dan Model Dalam Balanced Scorecard	123
2	Bagan 2. Internal Businenss-Process Perspective- the Generic Value Chain Model	126
3	Bagan 4. Pola Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	113
4	Bagan 5. Kerangka Pemikiran Yang Menjelaskan Hubungan Korelasional Antar Bergagi Variabel Yang Menjadi Fokus Pembentukan Model	135
5	Bagan 6. Tahapan Implementasi Model Dari Tahap Perancangan Instrumen Penelitian	145

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pembangunan Ekonomi

Stabilitas, ketahanan dan pertumbuhan kondisi ekonomi makro belumlah cukup untuk menjadi stimulus yang dapat menggerakkan sektor ekonomi dan menjadi katup pengaman dalam mengatasi pengangguran dan menanggulangi kemiskinan di Indonesia yang saat ini jumlahnya mencapai sekitar 109 juta jiwa atau sekitar 40% dari total penduduk Indonesia, jika menggunakan ukuran bank dunia yaitu \$2 per hari (Rochmin Dahuri, Media Indonesia, 9 Agustus 2007).

Penyerapan tenaga kerja Indonesia tahun 2000 dalam Indikator Makro UKM yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Negara Koperasi dan UKM memperlihatkan bahwa dari 75,4 juta tenaga kerja yang terserap pada sektor ekonomi ini, sekitar 68,79 juta orang (91,23%) terserap pada 39,12 juta kelompok usaha kecil (UK), sementara itu yang terserap pada 55,437 ribu kelompok usaha menengah (UM) sebanyak 3,91 juta orang (5,18%); sementara itu, yang terserap pada 2,005 ribu kelompok usaha besar (UB), hanya 2,70 juta orang (3,59%). Disisi lain, data Statistik Perkoperasian 2005 menunjukkan bahwa pada tahun 2003, bahwa pada 123,181 ribu unit usaha yang berbentuk koperasi, hanya menyerap 226,954 ribu orang atau 0,32 persen dari total tenaga kerja terserap pada kelompok usaha kecil dan menengah (UKM) yang ada pada tahun 2000.

Disamping itu, sumber data ini juga menyebutkan bahwa pada tahun 2000 tersebut, nilai investasi pada UK sebesar 51,491 triliun rupiah, dan memberikan kontribusi pada PDB sebesar 541,182 triliun rupiah atau sekitar 44,42 persen, sedangkan investasi UM sebesar 61,585 triliun rupiah memberikan kontribusi pada PDB sebesar 217,009 triliun rupiah atau 17,81 persen; dan nilai investasi sebesar 162,806 triliun rupiah pada UB memberikan kontribusi PDB sebesar 460,143 triliun rupiah atau 37,77%; sementara itu modal Koperasi sebesar 24,359 triliun rupiah atau setara dengan 2,60 persen PDB pada tahun tersebut. Oleh sebab itu, penelitian ini lebih difokuskan pada pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), selain agar lebih fokus juga karena permasalahan yang dihadapi oleh UMKM dan koperasi sangat berbeda, dengan demikian penelitian untuk sektor koperasi lebih bermanfaat jika dilakukan sendiri.

Kondisi penyerapan tenaga kerja pada ekonomi nasional di tahun 2006 menunjukkan bahwa dari 88,81 juta orang tenaga kerja yang terserap pada ekonomi nasional, sebanyak 80,93 juta orang (91,13%) terserap pada 48,823 juta UK, adalah 4,48 juta orang (5,04%) terserap pada UM dan hanya 3,39 juta orang (3,83%) yang terserap pada UB. Sementara itu, data Statistik Perkoperasian 2006, menunjukkan bahwa pada tahun 2005 jumlah tenaga kerja yang terserap pada unit usaha Koperasi hanya 308,771 juta orang atau 0,37% dari total tenaga kerja yang terserap pada UKM pada tahun 2005.

Disamping itu, sumber data ini juga menyebutkan bahwa pada tahun 2006 dengan nilai investasi UK sebesar 165,119 triliun rupiah telah memberikan kontribusi pada PDB sebesar 1257,655 triliun atau 37,68 persen, sedangkan investasi UM sebesar 204,704 triliun rupiah

memberikan kontribusi PDB sebesar 521,091 triliun rupiah atau 15,61 persen, sementara itu dari investasi sebesar 430,260 triliun rupiah pada UB memberikan kontribusi PDB sebesar 1559,450 triliun rupiah atau 46,72 persen; dan modal pada koperasi sebesar 33,015 triliun rupiah di tahun 2005 memberikan volume usaha sebesar 40,832 triliun rupiah atau setara dengan 1,47 persen PDB tahun tersebut.

Selain usaha kecil – menengah dan koperasi, sejak tahun 2005 pemerintah memberikan perhatian khusus kepada unit usaha mikro sebagai unit usaha dengan skala yang lebih kecil dibandingkan dengan unit usaha kecil. Perhatian pemerintah ini ditunjukkan dengan dicanangkannya tahun keuangan mikro Indonesia, pada tanggal 26 Februari 2005 oleh presiden Republik Indonesia (Pikiran Rakyat, Cyber Media). Oleh sebab itu, penancangan tahun keuangan mikro Indonesia tersebut harus ditangkap sebagai langkah strategis pemerintah untuk memberdayakan ekonomi rakyat pada lapisan terbawah, terutama ekonomi masyarakat pedesaan termasuk masyarakat pertanian dan masyarakat miskin di perkotaan. Di tataran pelaku usaha, penancangan ini diharapkan mampu lebih memberdayakan usaha mikro-kecil-menengah (UMKM) yang menurut data BPS pada tahun 2003 jumlahnya mencapai 41,8 juta unit usaha dari 42,4 juta unit usaha yang ada di seluruh Indonesia (98,58%).

Data yang tercantum pada harian Kompas pada lembar Bisnis dan Keuangan (September 2007) mencatat bahwa posisi kredit UMKM (plafon kredit dibawah 5,00 miliar rupiah) berdasarkan data Bank Indonesia, bahwa per Juli 2007 posisi kredit UMKM sebesar 450,86 triliun rupiah atau 51,7% dari total kredit yang mencapai 871,99 triliun rupiah. Walaupun demikian, dibandingkan posisi kredit UMKM pada

Juli 2006 yang mencapai 52,62 persen, porsi kredit UMKM tersebut masih lebih kecil. Oleh sebab itu, bangun usaha yang berbasis pada ekonomi kerakyatan yang dicanangkan oleh pemerintah untuk menjadi katup pengaman penyerapan tenaga kerja, pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan rakyat dan memperbesar pendapatan nasional adalah unit usaha mikro-kecil-menengah (UMKM).

Berdasarkan data indikator UKM tersebut dapat dinyatakan bahwa UKM merupakan unit usaha yang berbasis pada ekonomi rakyat yang padat tenaga kerja (*labor intensive*) serta menjadi katup pengaman untuk mengatasi pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta menjadi penopang yang besar peranannya dalam perekonomian nasional dengan kontribusi terhadap PDB yang cukup signifikan (PDB UKM 2006 = 53,29). Kita berharap agar pada beberapa tahun mendatang kemampuan *competitiveness bisnis* UKM Indonesia dapat bersaing dengan UKM Negara-negara Taiwan, Jepang dan Korea Selatan yang pada saat ini sudah mengalami kemajuan pesat dan menjadi salah satu pilar penyangga ekonomi nasional negara-neagara tersebut.

Tampilan indikator makro UKM tersebut menunjukkan bahwa dengan karakteristiknya yang unik, maka sektor riil pada UKM terbukti mampu bertahan dari krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997, yang diperparah oleh adanya tekanan kredit bermasalah (*non performing loan*) oleh perusahaan-perusahaan besar di Negara ini, yang pada akhir tahun 1998 mencapai sekitar 34,7% (Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Bank Indonesia, 1997).

Dalam kondisi itu, sektor riil pada unit usaha mikro-menengah dan koperasi yang dalam struktur modalnya lebih mengedepankan

modal sendiri (*equity*) dibandingkan utang (*debt*), mempunyai stabilitas dan daya tahan bisnis yang relative lebih kuat dibandingkan dengan unit usaha dalam skala besar yang pada umumnya mempunyai struktur modal yang cenderung pada utang (bahkan dalam bentuk \$).

Kelebihan ketahanan bisnis pada unit usaha kecil-menengah tersebut, sudah selayaknya dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mengatasi pengangguran dan kemiskinan yang sampai saat ini masih menjadi pekerjaan rumah (PR) pemerintah Indonesia yang tidak kunjung mendapatkan jawaban sebagaimana yang diinginkan oleh masyarakat. Disamping itu, ketahanan bisnis tanpa pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*) tidak mungkin mendorong sektor riil ini untuk lebih eksis dalam kompetisi bisnis yang semakin mengglobal.

Menurut Wiloejo Wirjo Wijono di dalam Kajian Ekonomi dan Keuangan (edisi khusus, November 2005) mengemukakan data BPS bahwa kontribusi PDB oleh UMKM pada tahun 2003 mencapai 1013,5 triliun rupiah (56,7%) dari PDB) dengan jumlah UMKM sebanyak 42,4 juta dan menyerap 79,0 juta tenaga kerja. Pertumbuhan PDB UMKM pada periode 2000-2003 ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan PDB dari unit usaha besar. Peneliti ini juga mengemukakan bahwa perkembangan sektor UMKM dan Koperasi tersebut menyiratkan bahwa terdapat potensi yang besar pada struktur ekonomi domestik, jika hal ini dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik untuk mewujudkan UMKM yang tangguh, sebagaimana yang terdapat di Cina, Taiwan, Korea Selatan dan Jepang.

Turbulensi (goncangan) lingkungan dan kapabilitas (kemampuan) organisasi merupakan dua unsur penting yang

berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan. Turbulensi lingkungan yang sangat cepat dengan keragaman yang tinggi harus dibarengi dengan kapabilitas perusahaan (organisasi bisnis) yang memadai agar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis perusahaan (Ansoff, 1990). Turbulensi lingkungan mempunyai unsur-unsur dominan dan menentukan, yang terdiri atas turbulensi internal dan turbulensi eksternal. Turbulensi internal yang sering terjadi saat ini adalah pemogokan buruh, keterbatasan sumber daya, perbedaan yang tajam antara kepentingan pemilik dengan kepentingan pengelola. Sementara itu unsur-unsur turbulensi eksternal (dari luar organisasi) yang saat ini sering dihadapi perusahaan antara lain peraturan pemerintah, iklim bisnis, dukungan lembaga keuangan, perubahan teknologi, perubahan selera konsumen dan perubahan sosio budaya.

Kapabilitas organisasi yang dicerminkan oleh kemampuan organisasi sehubungan dengan adanya turbulensi lingkungan, baik secara internal maupun eksternal merupakan kombinasi yang ideal antara kapabilitas operasional (logistic) dengan kapabilitas managerial (strategik).

Ansoff (1990), menjelaskan bahwa kapabilitas operasional melibatkan unsur-unsur pelaksanaan program-program fungsional pada bauran pemasaran, bauran promosi, keuangan, dan program pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan kapabilitas managerial meliputi unsur-unsur *powers and skills* (managers), system dan prosedur, iklim (*climate*) budaya organisasi, dan pola penanganan konflik.

Kinerja bisnis merupakan ukuran dari prestasi kerja suatu kegiatan bisnis. Dalam hal ini, kinerja bisnis diukur dari dua aspek yaitu

aspek financial dan aspek non financial. Dari aspek financial ukurannya adalah biaya modal (*cost of capital*), dan kemampuan menghasilkan laba dari modal yang ditanamkan (*return on capital employed*),. Dari aspek non financial, ukurannya akan melibatkan perspektif pelanggan (*customer loyalty and on time delivery*), *perspective* proses bisnis internal (*process quality & process cycle time*), serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan, 1996).

Jika dikaitkan dengan pelaku usaha mikro-kecil-menengah (UMKM) di Indonesia, maka turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi merupakan dua unsur yang diduga berpengaruh terhadap kinerja bisnis kelompok usaha ini. Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia, merupakan keadaan yang secara langsung terkait dengan turbulensi lingkungan dan menguji kapabilitas organisasi dalam mempertahankan dan mengembangkan kinerja bisnis UMKM sekaligus mempertahankan keberlanjutan kehidupan usahanya. Data indikator makro Unit Usaha Kecil (UKM) yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Negara Koperasi dan UKM (2007), menunjukkan bahwa kinerja bisnis UKM akibat turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi dengan adanya krisis ekonomi, ternyata lebih baik dibandingkan kinerja bisnis dari usaha besar (UB). Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain: perkembangan jumlah industri, penyerapan tenaga kerja, maupun kontribusinya terhadap produk domestik bruto (PDB).

Lebih lanjut, data statistik menunjukkan bahwa jumlah UKM di tahun 1997 (sebelum krisis) tercatat mencapai 39,765 juta unit, sementara itu di tahun 2006 jumlahnya sudah mencapai 498,930 juta unit (naik 23,05%). Pada kurun waktu yang sama jumlah usaha besar

(UB) meningkat dari 2097 unit di tahun 1997 menjadi 7204 unit pada tahun 2006 atau naik 243,54%. Namun demikian, karena secara absolut jumlah UB jauh lebih sedikit dibandingkan UKM, maka kenaikan 243,54% tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap penyerapan tenaga kerja; apalagi ciri dari usaha besar pada umumnya “*capital intensive*” sementara pada UMKM hampir seluruhnya “*labor intensive*”.

Data statistik menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan mengenai daya serap tenaga kerja antara UMKM dengan UB. Data statistik tahun 1997 menunjukkan bahwa daya serap tenaga kerja tingkat nasional pada tahun tersebut mencapai 65,602 juta orang, yang ternyata dapat diserap oleh UMKM sebesar 65,209 juta orang atau 99,40%. Dengan demikian yang terserap disektor UB hanya 0,393 juta orang atau 0,60 saja. Suatu perbandingan daya serap tenaga kerja yang sangat signifikan. Keadaan data pada tahun 2006 menunjukkan keadaan yang tidak jauh berbeda; jika penyerapan tenaga kerja tingkat nasional pada tahun tersebut mencapai 88,805 juta orang, maka dari jumlah itu 85,416 juta orang (96,18%) terserap disektor UMKM dan hanya 3,389 juta orang atau sekitar 3,82% yang terserap di sektor UB. Kontribusi UKM dari sudut PDB jika dihitung dengan harga berlaku, menunjukkan bahwa pada tahun 2005 PDB yang dihasilkan sektor ekonomi nasional mencapai 2784,961 triliun rupiah, dari jumlah tersebut sektor UKM memberikan kontribusi sebesar 1491,062 triliun rupiah (53,54%), sementara itu kontribusi sektor UB dalam PDB adalah 1293,899 triliun rupiah (46,46%). Struktur PDB di tahun 2006 yang nilainya mencapai 1778,746 triliun rupiah, ternyata sebesar 3338,196

triliun rupiah (53,28%) berasal dari UKM, dan 1559,450 (46,72%) bersumber dari UB.

Walaupun demikian harus diakui bahwa dari sisi ekspor, sektor UKM masih belum dapat menyaingi sektor UB. Data statistik tahun 2005 memperlihatkan bahwa ekspor Indonesia sebesar 544,202 triliun rupiah, ternyata sektor UKM hanya memberikan sumbangan tidak lebih dari 1100,338 triliun rupiah (20,28%), sedangkan sumbangan sektor UB terhadap ekspor Indonesia pada tahun 2005, jumlahnya tidak kurang dari 433,864 triliun rupiah (79,72%). Nilai ekspor Indonesia tahun 2006 yang mencapai 607,864 triliun rupiah, sektor UKM hanya menyumbang 122,199 triliun rupiah (20,12%), sementara itu sumbangan sektor UB terhadap ekspor nasional pada tahun tersebut mencapai 485,198 triliun rupiah atau hampir mencapai 80%. Inilah salah satu kelemahan UKM di Indonesia, karena pada kurun waktu ini (2005-2006) ternyata nilai ekspor beberapa Negara seperti: Cina, Taiwan, Korea Selatan dan Jepang berasal dari produk-produk ekspor yang dihasilkan oleh UKM di negara-negara tersebut.

Disamping dari aspek ekspor, sektor UKM Indonesia juga masih lemah dari aspek penyerapan investasi, terutama jika dibandingkan dengan penyerapan investasi yang dilakukan sektor UB. Data statistik 2005-2006 menunjukkan bahwa perkembangan penyerapan investasi dari sektor UKM adalah 22,28% yang merupakan kenaikan investasi UKM dari 302,450 triliun rupiah di tahun 2005 menjadi 369,823 triliun rupiah pada tahun 2006. pada kurun waktu tersebut, penyerapan investasi sektor UB mencapai 355,176 triliun rupiah tahun 2005, dan naik menjadi 430,260 triliun rupiah pada tahun 2006 atau mengalami kenaikan 21,14%.

Pada akhirnya, data statistik penyerapan investasi 2005-2006 telah menunjukkan bahwa dari aspek ini sektor UKM memang jauh dibawah sektor UB; walaupun demikian kita juga harus mempertimbangkan spesifikasi alamiah (*natural specification*) yang memang berbeda antar sektor UKM dan sektor UB. Oleh karena itu, dari beberapa aspek ekonomi ternyata sektor UKM lebih unggul dibandingkan sektor UB. Namun demikian, keduanya diharapkan tidak saling mematikan, akan tetapi dapat menjalin hubungan kemitraan yang bersifat simbiosis mutualistik yang secara bersama dapat mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Berdasarkan data statistik tersebut maka dapat dikemukakan bahwa sektor UKM mempunyai peranan yang penting dalam perekonomian Indonesia, terutama sebagai alat untuk mengatasi pengangguran, peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pemerataan pendapatan. Bahkan di beberapa negara seperti: Cina, Taiwan, Korea Selatan dan Jepang, sektor UKM memberikan sumbangan yang nyata terhadap ekspor non migas di negara-negara tersebut.

Menyimak kondisi *competitiveness* sektor riil di Indonesia (khususnya UMKM) yang sampai saat ini diduga masih memprihatinkan dan belum menemukan jawaban yang ideal, maka dilakukan penelitian berkenaan Kinerja Kinerja Bisnis Unit Usaha Mikro-Kecil-Menengah (UMKM).

Dengan menggunakan *balanced scorecard* diharapkan dapat terjadi komunikasi yang saling menunjang dan efektif antara manajemen organisasi dan karyawan, sehingga rencana-rencana bisnis strategis akan terkomunikasi dengan baik pada setiap individu yang terlibat di dalam organisasi, dengan bahasa yang sama. Vincent Gaspersz (2006) menjelaskan, bahwa rencana-rencana strategis bisnis

yang dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target, akan mendorong para karyawan untuk dapat mengerti apa yang akan terjadi, sehingga mengarah pada pelaksanaan rencana-rencana strategis yang lebih baik, terutama jika dikaitkan dengan adanya turbulensi (goncangan) lingkungan dan kapabilitas organisasi.

1.2 Hierarki Pertanyaan

Hierarki pertanyaan dalam penelitian ini mengacu pada hierarki pertanyaan riset manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Donald R Cooper dan Pamela S.Schindler (2003), dimulai dari rumusan pertanyaan manajemen, rumusan pertanyaan riset dan rumusan pertanyaan investigasi. Dalam hal ini, data yang mendukung perumusan masalah dalam penelitian ini merupakan data publikasi (data sekunder) yang diterbitkan oleh berbagai sumber yang dapat dipercaya kebenarannya, antara lain: Bank Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS), serta Kementerian Koperasi dan UKM, The Asia Foundation serta data-data lain yang relevan.

Data The Asia Foundation Juli tahun 2005, memperlihatkan bahwa usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencapai kurang lebih 95 persen dari keseluruhan jenis usaha di Indonesia. Kebanyakan dari jenis usaha ini berada pada sektor informal yang tidak terdaftar dan tanpa status hukum. Ketidadaan ijin usaha pada jenis usaha ini diduga menjadi kendala yang serius bagi perkembangan kelompok UMKM, karena tidak dapat memperoleh kredit dari bank, tidak dapat menjual kepengecer besar dan tidak dapat melakukan ekspor. Pelaku usaha pada UMKM memilih untuk tidak memiliki ijin usaha karena berbagai alasan, antara lain:

- (a) tidak melihat perlunya memperoleh ijin karena tidak berkeinginan untuk mendapatkan akses kredit dari bank dan tidak berkehendak memasuki pasar yang lebih besar,
- (b) adanya keinginan untuk menghindari pajak,
- (c) menghindari persyaratan-persyaratan formal dan
- (d) menghindari pantauan pemerintah,
- (e) rendahnya kualitas pelayanan public dan tingginya biaya pengurusan ijin usaha di Indonesia membuat pelaku usaha harus berhitung apakah manfaat yang diperoleh lebih besar dari waktu dan biaya yang di keluarkan selama proses pengurusan ijin usaha.

Disamping itu adanya desentralisasi yang memberikan kewenangan pemberian ijin usaha oleh lebih dari 400 pemerintah daerah, telah menimbulkan beberapa permasalahan, yaitu:

- (a) banyaknya jumlah instansi yang bertanggungjawab untuk perijinan, yang masing-masing membawa kepentingannya sendiri,
- (b) persyaratan pengurusan ijin yang tumpang tindih dan tidak konsisten,
- (c) kurang transparannya kepastian biaya dan waktu yang diperlukan untuk pengurusan ijin,
- (d) belum tersedianya standar pelayanan minimal dalam pengurusan ijin, dan
- (e) kurangnya insentif dan standar akuntabilitas untuk menghambat berlangsungnya praktek korupsi, serta

- (f) adanya calo pengurusan ijin usaha yang seringkali membebani pelaku usaha yang bermaksud mengurus ijin usaha.

Disisi lain, Deputi Bidang Kelembagaan Kementerian Negara Koperasi dan UKM Marsudi Raharjo kepada ANTARA News di Jakarta (24 Agustus 2007) menyatakan bahwa pemerintah segera mengatur segmentasi atau jalur kegiatan usaha bagi UMKM agar iklim usaha semakin kondusif dan sehat. Pelaku-pelaku regulasi tentang segmentasi usaha tersebut akan mendorong peningkatan pemberdayaan kegiatan pelaku-pelaku UMKM dan melindungi adanya pelaku unit usaha besar yang masuk ke unit usaha UMKM.

Bagi pelaku usaha besar yang melanggarnya akan dikenakan sanksi pidana maupun perdata. Regulasi ini ditargetkan akan efektif berlaku mulai Desember 2007. Dengan adanya regulasi ini maka pemerintah telah berupaya untuk memberikan perlindungan dan membakukan usaha pelaku UMKM sehingga unit usaha ini dapat lebih produktif.

Selanjutnya, menurut Ketua Umum Gabungan Pengusaha Ekspor Indonesia, Benny Soetrisno sebagaimana ditulis dalam Tempo Interaktif 29 Agustus 2007, bahwa jiwa pengusaha (*enterprenuership*) UMKM Indonesia sangat kurang sehingga pasar UMKM di negara-negara tujuan regional kalah bersaing terutama dengan Cina. Disamping itu tidak kurang dari 70 persen produk-produk ekspor Indonesia di produksi oleh UMKM, tetapi karena promosinya relative tidak memadai, menyebabkan produk-produk UMKM ini kurang laku di pasar regional dan Eropa.

Disamping itu, data yang diterbitkan oleh BPS bekerjasama dengan Kementerian Koperasi dan UKM dalam Indikator Makro UKM menunjukkan bahwa ekspor UKM tahun 2005 mencapai 110,338 triliun rupiah dengan porsi 20,28%, sementara itu pada tahun 2006 naik menjadi 122,2 triliun rupiah tetapi persinya turun menjadi 20,12%. Soeroso Dasar seorang peneliti senior dari Pusat Penelitian Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lembaga Penelitian Universitas Padjadjaran dalam harian Pikiran Rakyat 2 April 2007, menyebutkan bahwa secara teoritis setiap pertumbuhan ekonomi sebesar 1 persen akan menyerap 400.000 orang tenaga kerja. Namun demikian di Indonesia setiap pertumbuhan ekonomi 1 persen hanya mampu menyerap sekitar 50.000 tenaga kerja. Angka ini jauh dari keadaan yang ideal (seharusnya). Dalam kaitan penyerapan tenaga kerja tersebut, UMKM hendaknya dapat tumbuh dan berkembang menjadi unit usaha sejenis yang kuat di segala aspek sehingga mampu bertahan menghadapi berbagai situasi baik yang terjadi di pasar domestik maupun pasar internasional.

Data indikator makro ekonomi usaha kecil dan menengah (UKM) dalam berita resmi statistik No. 21/VII/24 Maret 2004 mencatat bahwa produktivitas per tenaga kerja pada unit usaha kecil tahun 2000 sebesar 8,00 juta rupiah per tenaga kerja per tahun, dan pada tahun 2003 meningkat menjadi 10,50 juta rupiah per tenaga kerja per tahun atau meningkat 31,25 persen. Sementara itu, produktivitas tenaga kerja pada kelompok usaha menengah dan usaha besar tahun 2000 masing-masing sebesar 24,7 juta rupiah per tenaga kerja per tahun dan 1,50 miliar rupiah per tenaga kerja per tahun. Pada tahun 2003, produktivitas tenaga kerja kelompok usaha menengah dan kelompok usaha besar

masing-masing menjadi 31,80 juta rupiah per tenaga kerja per tahun dan 1,80 milyar rupiah per tenaga kerja per tahun atau masing-masing meningkat 28,24 persen dan 20 persen. Sumber data ini juga mencatat bahwa selama kurun waktu 2000-2003 pada saat iklim investasi pada berbagai tingkat skala usaha belum berubah, maka investasi yang terserap pada unit usaha kecil adalah terendah yaitu rata-rata hanya 18,6 persen, sedangkan unit usaha menengah rata-rata 23,0 persen.

Dengan demikian, investasi yang terserap pada UKM secara keseluruhan pada periode 2000-2003 rata-rata 41,60 persen per tahun sedangkan 58,40 persen investasi terserap pada unit usaha besar. Pada tahun 2006, investasi UKM terpusat pada sektor-sektor yang padat tenaga kerja yaitu 59,97 persen pada sektor jasa pengangkutan dan komunikasi, jasa keuangan persewaan dan jasa perusahaan serta kelompok jasa lainnya, 16,25 persen pada sektor perdagangan hotel dan restoran, serta 7,02 persen pada sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan.

Tingkat ketergantungan usaha kecil dalam menghasilkan produk terhadap usaha besar sebanyak 14,9 persen dan impor 5,8 persen, sedangkan ketergantungan usaha menengah dalam menghasilkan produk terhadap usaha besar adalah 15,0 persen dan impor 9,3 persen. Ketergantungan pada usaha besar tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan omzet/output usaha kecil dan usaha menengah masing-masing Rp 100,- dibutuhkan produk usaha besar senilai Rp 14,9,- dan impor Rp 5,8 bagi usaha kecil dan produk usaha besar senilai Rp 15,- dan impor Rp 9,3,- bagi produk unit usaha menengah. Disamping itu, 61,6 persen omzet/output usaha kecil dipengaruhi oleh konsumsi rumah tangga dan ekspor 19,5 persen sedangkan pada unit usaha menengah dipengaruhi

oleh konsumsi rumah tangga sebesar 48,8 persen dan ekspor 30,0 persen, sedangkan output unit usaha besar lebih dari separuhnya dipengaruhi ekspor. Dengan demikian dinamika (turbulensi) ekonomi domestik lebih banyak mempengaruhi (dirasakan) oleh UKM dibandingkan unit usaha besar.

Data jurnal ekonomi rakyat edisi Maret 2005 yang ditulis oleh Wiloejo Wirjo Wijono menyebutkan bahwa dari 42,4 juta unit UMKM ternyata hanya 9,48 juta atau 22,35 persen yang sudah memanfaatkan lembaga keuangan mikro (LKM) baik perbankan maupun non perbankan. LKM yang paling banyak dimanfaatkan adalah BRI unit dengan jumlah peminjam 3,1 juta orang dan rata-rata pinjaman 4,57 juta rupiah serta BPR dengan jumlah peminjam 2,4 juta orang dan rata-rata pinjaman 2,4 juta rupiah. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa fungsi intermediasi lembaga perbankan belum berjalan dengan baik, disamping itu aspek kelembagaan LKM diluar bank (selain BPR dan BRI unit) masih belum tertangani dengan baik. Dalam hal ini BPR dan BRI unit sebagai bagian dari LKM secara kelembagaan lebih jelas karena mengacu pada ketentuan perbankan dengan pembinaan dari Bank Indonesia. Oleh karena itu, LKM jenis ini lebih terarah dan bahkan terjamin kepercayaannya Karena merupakan bagian dari kerangka Arsitektur Perbankan Indonesia (API) dan berhak memperoleh fasilitas dari Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Sedangkan LKM yang berbentuk koperasi simpan pinjam atau unit simpan pinjam, maka segala ketentuan operasional dan arah pengembangannya mengikuti ketentuan Kementerian Koperasi dan UKM. Bahkan Bank Kredit Desa, LDKP, *credit union* maupun LKM swasta lainnya tidak jelas kelembagaan dan pembinaannya. Padahal

selama ini peranan LKM dalam mendukung perkembangan UMKM diduga kuat cukup signifikan karena sifatnya yang lebih fleksibel dan lebih luwes dalam pencairan kredit dibandingkan lembaga keuangan formal (perbankan).

Disamping itu, Wiloejo Wirjo Wijono, Soeroso Dasar dan Benny Soetrisno menyebutkan bahwa UMKM juga masih dihadapkan pada masalah-masalah mendasar yang terdiri atas: (a) lemahnya pengetahuan bisnis sehingga mempersulit akses UMKM pada pasar atas produk-produk yang dihasilkannya, (b) masih lemahnya pengembangan dan penguatan usaha, (c) lemahnya mental pengusaha dalam menangkap peluang bisnis, (d) lemahnya jiwa kewirausahaan (*enterprenuerrship*) untuk menemukan ide-ide baru, (e) lemahnya kemampuan penguasaan teknologi produksi (bisnis) yang diperlukan untuk melakukan kegiatan (produksi) bisnis secara optimal, serta (f) adanya keterbatasan akses terhadap sumber-sumber pembiayaan terutama dari lembaga-lembaga keuangan formal khususnya dari perbankan.

Berdasarkan data-data tersebut maka dapat dikemukakan rumusan pertanyaan dalam penelitian ini meliputi perumusan pertanyaan manajemen, perumusan pertanyaan riset dan perumusan masalah investigasi.

1.2.1 Perumusan Pertanyaan Manajemen

1. Bagaimana tindakan yang ditempuh agar pengurusan ijin usaha bagi pelaku UMKM dapat dilakukan secara nyaman, murah dan mudah sehingga dapat mendorong pelaku bisnis ini untuk mendaftarkan dan mengurus ijin bagi usahanya?

2. Apa yang harus dilakukan agar kualitas pelayanan pengurusan ijin usaha bagi UMKM dapat ditingkatkan, sekurang-kurangnya mencapai standar pelayanan minimal dengan seluruh tahapan dan prosedur pengurusan ijin yang transparan dan mengedepankan kepentingan pelaku UMKM?
3. Apa yang harus dilakukan agar dapat menurunkan keruwetan prosedur dan ekonomi biaya tinggi bagi pelaku UMKM, berkaitan dengan pengurusan ijin usaha ?
4. Apa yang harus dilakukan untuk menciptakan iklim usaha yang kondusif dan sehat agar pelaku usaha UMKM dapat mandiri, maju dan berkembang dengan kemampuan kompetisi (bersaing) yang baik dan mendapatkan peluang usaha memadai, baik untuk pasar domestik maupun pasar regional ?
5. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan daya serap investasi pada unit UMKM, sehingga kelompok usaha ini dapat berkembang dengan tetap mempertahankan karakteristiknya yang unik dan melekat pada UMKM ?
6. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk membangun kemitraan antara UMKM dengan unit usaha besar, baik dalam bentuk pernyataan modal, pembinaan, akses pasar (manajemen) dan pemasokan bahan baku atau produk, sehingga kelompok-kelompok usaha yang bermitra tersebut mendapatkan keuntungan timbal balik yang seimbang ?
7. Mengapa UMKM dan sampai saat ini masih belum mampu menjadi katup pengaman dalam penyerapan tenaga kerja sesuai dengan yang telah ditargetkan ?

8. Mengapa promosi terhadap produk-produk UMKM yang di ekspor belum mampu menjadi penyampai informasi yang memadai dan lengkap tentang produk-produk tersebut ke konsumen, sehingga ekspor produk UMKM ke pasar regional jauh dibawah target dan kalah bersaing dengan produk Cina, Taiwan dan Jepang ?
9. Upaya apa yang harus dilakukan agar pelaku UMKM dapat bertahan mengatasi gejolak-gejolak yang terjadi di pasar domestik, sehingga gejolak tersebut tidak menurunkan kemampuan bisnis para pelaku unit ini ?
10. Upaya apa yang harus dilakukan agar pelaku UMKM dapat memanfaatkan secara optimal jasa lembaga keuangan mikro (LKM): lembaga perbankan (BRI unit maupun BPR) maupun LKM bukan bank (koperasi simpan pinjam, unit simpan pinjam, dan lain-lain) ?
11. Upaya apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki aspek kelembagaan LKM di luar lembaga perbankan (diluar BRI unit dan BPR) sehingga ada kejelasan pembinaan, sumber dana dan penjaminan bagi LKM tersebut agar dapat menjadi mitra yang seimbang dengan LKM perbankan dalam mendorong perkembangan UMKM di Indonesia ?
12. Mengapa pelaku UMKM belum mempunyai kemampuan bisnis, kemampuan memperluas pasar, kemampuan berinovasi dan berjiwa *enterpneuerrship*, serta belum mempunyai kemampuan penguasaan teknologi produksi dan pemasaran produk serta belum mempunyai kemampuan teknis untuk memenuhi persyaratan formal agar memperoleh akses yang memadai guna memanfaatkan

lembaga keuangan mikro terutama yang ada pada lembaga perbankan (BRI unit dan BPR) ?

13. Bagaimana efektifitas program regulasi yang akan ditempuh untuk menata segmen pasar bagi produk UMKM, sehingga pelaku bisnis pada kelompok usaha besar tidak memasuki segmen ini; dan bagaimana dengan ketegasan sanksi bagi para pelanggarnya ?

1.2.2 Perumusan Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Cooper & Schindler (2003) sehingga pertanyaan penelitian yang diajukan dapat digunakan untuk menyusun pertanyaan investigasi dan pertanyaan pengukuran. Data yang mendukung diajukannya pertanyaan penelitian ini adalah data sekunder (publikasi) yang diterbitkan oleh berbagai sumber yang dapat dipercaya kebenarannya, antara lain: Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Koperasi dan UKM, Bank Indonesia, The Asia Foundation, serta data-data lain yang relevan dengan penelitian ini; yang sebagiannya telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian.

Berdasarkan judul dan latar belakang penelitian, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1.2.2.1 Pertanyaan Mengenai UMKM

1. Perlukah mengurangi mata rantai prosedur pengurusan ijin usaha (misalnya dalam bentuk Pusat Layanan Perijinan Terpadu atau PLPT) bagi pelaku UMKM ?

2. Perlukah memberikan pembinaan, insentif dan sanksi bagi petugas yang bertanggung jawab dalam pengurusan ijin usaha pada pelaku UMKM ?
3. Perlukah menetapkan dan mensosialisasikan prosedur, waktu dan biaya pengurusan ijin usaha secara jelas dan transparan kepada pelaku UKM ?
4. Perlukah memberikan insentif dan kemudahan bagi pelaku UMKM yang sedang mengurus ijin usaha dan/atau telah memiliki ijin usaha; dalam bentuk insentif dan kemudahan, meliputi: keringanan pajak, bantuan pembinaan usaha secara gratis, bantuan memasuki akses pasar, bantuan mendapatkan kemitraan usaha dan kemudahan untuk memanfaatkan lembaga keuangan mikro (LKM) terutama BRI unit dan BPR guna mendapatkan tambahan modal usaha ?
5. Perlukah membantu UMKM dalam memperoleh kemitraan usaha dengan pengusaha besar dan investor lainnya dalam bentuk: penyertaan modal, pembinaan akses pasar dan manajemen usaha, pemasokan bahan baku atau produk, pembinaan di bidang kewirausahaan, pembinaan di bidang penguasaan teknologi produksi dan pemasaran, dan penyusunan laporan keuangan usaha serta teknis memperoleh kredit modal usaha dari lembaga keuangan mikro (LKM) dan lembaga keuangan lainnya ?
6. Bagaimana menciptakan iklim usaha yang sehat dan kondusif agar memberikan peluang bisnis bagi pelaku UMKM sehingga dapat menjamin kelangsungan hidup yang berkelanjutan, dan berkembang secara mandiri dan mampu bertahan dari gejolak yang terjadi di pasar domestik bagi pelaku bisnis ini ?

7. Perlukah dilakukan pembinaan kewirausahaan bagi pelaku UMKM dan manajer koperasi untuk meningkatkan produktivitas dan daya serap investasi pada kelompok bisnis ini ?
8. Bagaimana program pemberdayaan UMKM dan dapat di arahkan untuk mengembangkan kualitas usaha yang berkelanjutan bagi kedua kelompok unit usaha ini agar menjadi UMKM yang mandiri dan mampu berfungsi sebagai katup pengaman pengangguran dan penyerapan tenaga kerja sesuai jumlah yang ditargetkan (lebih tinggi dibandingkan unit usaha besar) ?
9. Perlukah membuat program promosi yang berkelanjutan dan besar-besaran bagi produk-produk ekspor yang berasal dari UMKM, agar produk-produk ini mampu bersaing baik di pasar domestik maupun pasar regional, terutama bersaing dengan produk-produk yang berasal dari Cina, Taiwan dan Jepang ?
10. Perlukah membuat program pemberdayaan lembaga keuangan mikro (LKM) terutama bagi LKM bukan bank (misalnya KSP, USP, Bank Kredit Desa, LDKP, dan lain-lain) dalam bentuk system pembinaan, pengaturan operasional dan alternative sumber dana serta system penjaminan ?
11. Perlukah dibuat program regulasi untuk menata segmen pasar bagi produk UMKM serta membuat daftar investasi bagi UMKM dan serta kelompok usaha besar dengan jelas dan sanksi yang tegas jika dilakukan pelanggaran ?

1.2.2.2 Pertanyaan Menyangkut Turbulensi Lingkungan

1. Perlukah dilakukan upaya untuk mengatasi gejolak pada pemogokan buruh dan terjadinya konflik karena adanya perbedaan kepentingan antara pemilik dan pengelola ?
2. Perlukah dilakukan upaya untuk mengatasi gejolak lingkungan eksternal menyangkut adanya perubahan peraturan pemerintah, perubahan iklim bisnis, perubahan kelembagaan keuangan eksternal, perubahan teknologi dan perubahan selera konsumen ?

1.2.2.3 Pertanyaan Kapabilitas Organisasi

1. Bagaimana sebaiknya upaya yang harus dilakukan agar pelaksanaan bauran pemasaran dan program pemenuhan sumber daya manusia (SDM) agar sesuai dengan target pada program yang ingin dicapai ?
2. Bagaimana upaya yang harus dilakukan agar para managers mempunyai powers dan skill yang memadai, sistem dan prosedur yang mapan dan handal, serta budaya organisasi yang positif ?

1.2.2.4 Pertanyaan Kinerja Bisnis

1. Perlukah dilakukan upaya untuk mendorong peningkatan perolehan laba berdasarkan return atas modal ?
2. Bagaiman upaya yang harus dilakukan agar dapat mendorong peningkatan pada kinerja bisnis, berdasarkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan dari aspek perkembangan organisasi dan kompetensi ?

1.2.2.5 Pertanyaan Mengenai Pengaruh Turbulensi Lingkungan dan Kapabilitas Organisasi Terhadap Kinerja Bisnis UKM

1. Seberapa besar pengaruh turbulensi internal dan turbulensi eksternal serta kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial terhadap kinerja bisnis UMKM dari perspektif keuangan ?
2. Seberapa besar pengaruh turbulensi internal dan turbulensi eksternal serta kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial terhadap kinerja bisnis UMKM dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ?
3. Seberapa besar pengaruh turbulensi internal, turbulensi eksternal dan kapabilitas operasional, baik kapabilitas operasional maupun kapabilitas managerial, terhadap kinerja bisnis UMKM, baik dari aspek keuangan maupun aspek non keuangan ?

1.2.3 Perumusan Pertanyaan Investasi

1. Bagaimana mata rantai prosedur pengurusan izin usaha bagi UMKM dan apakah sudah sesuai dengan standar operasional pekerjaan (SOP) yang terdapat pada tata cara pengurusan izin tersebut ? Apakah mata rantai prosedur pengurusan izin usaha bagi UMKM tersebut terlalu ruwet, panjang, membingungkan dan menimbulkan biaya pengurusan izin yang tinggi ? Apakah sudah ada pusat pelayanan perizinan terpadu ? Apakah sudah ada ketentuan baku mengenai lamanya pengurusan izin, petugas yang mengurus ijin dan biaya yang diperlukan untuk mengurus ijin usaha ? Seberapa besar penyimpangan yang terjadi dalam pengurusan ijin usaha tersebut, dan bagaimana dampaknya bagi pelaku usaha yang mengajukan ijin ?

2. Apakah kinerja petugas yang bertanggung jawab mengurus izin usaha UMKM dan Koperasi tersebut sudah sesuai dengan standar minimal yang ditargetkan ? Apakah sudah dilakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pelayanan pengurusan izin dalam bentuk pembinaan, insentif dan sanksi ? Seberapa besar efektifitas kegiatan tersebut dalam meningkatkan kinerja pelayanan pengurusan izin dan mengurangi terjadinya pembengkakan biaya pengurusan izin ? Apakah sudah dilakukan sosialisasi dan transparansi menyangkut ketentuan pengurusan izin dari aspek prosedur, waktu dan biaya pengurusan izin ?
3. Apakah sudah ada pemberian insentif dan kemudahan bagi pelaku UMKM dan Koperasi yang sedang mengurus izin dan/atau telah memiliki izin, baik dalam bentuk keringanan pajak, bantuan pembinaan usaha secara gratis, bantuan memasuki akses pasar, bantuan mendapatkan kemitraan usaha dan kemudahan memperoleh kredit dari LKM baik lembaga perbankan (BRI unit dan BPR, Bank Kredit Desa) serta LKM bukan bank (KSP, USP, LDKP, dan lain-lain) ? Apakah sudah dilakukan upaya lain untuk menarik minat UMKM agar bersedia mengurus izin usaha ? Apakah ada perbedaan yang mencolok pada pelaku UMKM yang sudah memiliki izin usaha dengan yang belum memiliki izin usaha, baik dari aspek keragaan ekonomi, kinerja dan fasilitas yang diterima ?
4. Seberapa besar bantuan yang diberikan kepada UMKM dalam melakukan kemitraan dengan pelaku usaha besar ? Lembaga mana saja yang memberikan bantuan kemitraan tersebut ? Dalam bentuk apa bantuan kemitraan yang terbanyak diberikan: penyertaan modal, pembinaan akses pasar dan pasar, pembinaan manajemen usaha,

pemasokan bahan baku atau produk, pembinaan di bidang kewirausahaan, pembinaan di bidang teknologi dan pemasaran, pembinaan dalam menyusun laporan keuangan usaha dan teknis memperoleh kredit dari Lembaga Keuangan mikro (LKM) ? Bagaimana pola kemitraan yang sering dilakukan : pola inti plasma, pola subkontrak, pola dagang umum, pola waralaba, pola keagenan dan pola kemitraan lainnya ? Apakah ada perbedaan yang mencolok pada UMKM yang melakukan kemitraan usaha dengan yang tidak melakukan baik dari aspek kinerja maupun keragaan ekonominya ? Apakah UMKM dapat melakukan kemitraan secara mandiri tanpa memperoleh bantuan lembaga/perusahaan lainnya ? Apakah unsur yang paling menarik dan mendorong dilakukannya kemitraan antara UMKM dengan pelaku usaha besar ?

5. Bagaimana kinerja LKM dalam memberdayakan dan mengembangkan UMKM dan, apakah sudah sesuai dengan kondisi yang ditargetkan ? Bagaimana ketertarikan pelaku UMKM terhadap eksistensi LKM ? Lembaga keuangan mikro (LKM) manakah yang paling banyak diminati oleh pelaku UMKM ? Mengapa pelaku UMKM tertarik untuk memanfaatkan LKM untuk alternative sumber permodalannya ? Apakah prosedur pengajuan kredit kepada LKM tidak menyulitkan bagi pelaku UMKM yang mengajukannya ? Unsur apa sajakah yang mempermudah pelaku UMKM untuk mendapatkan bantuan modal dari LKM ? Apakah ada perbedaan yang mencolok pada pelaku UMKM antara yang mendapatkan bantuan modal dari LKM dengan yang tidak, baik dari sisi kinerja bisnis maupun keragaan ekonominya ? Seberapa banyak pelaku UMKM dan dapat memanfaatkan LKM tanpa bantuan

lembaga lain, dan berapa yang melalui bantuan lembaga lain ? Apakah biaya mendapatkan bantuan modal dari LKM tidak memberatkan bagi pengusaha yang mendapatkan modal tersebut ? Bagaimana mutu pelayanan LKM perbankan dibandingkan LKM non perbankan ? Apakah keberpihakan pemerintah dari aspek kelembagaan terhadap LKM bukan bank di bidang: sumber dana, pembinaan dan penjaminan sudah cukup memadai, yang ditunjukkan dengan peraturan yang mengatur mengenai hal tersebut ?

6. Apakah iklim usaha saat ini sudah sehat dan kondusif guna menopang kelangsungan hidup secara mandiri dan perkembangan yang berkelanjutan serta mampu bertahan dari gejolak yang terjadi di pasar domestik bagi pelaku UKM ? Apakah pembinaan kewirausahaan bagi pelaku UMKM sudah dapat meningkatkan produktivitas dan daya serap investasi pada kelompok usaha ini ? Apakah program pemberdayaan UMKM sudah meningkatkan kualitas usaha kedua kelompok usaha ini ?, dan apakah kelompok usaha ini sudah mampu menjadi katup pengaman pengangguran dan penyerapan tenaga kerja sebagaimana yang ditargetkan ?
7. Apa saja yang menjadi kendala ekspor pada produk-produk yang di hasilkan oleh UMKM ? Bagaimana efektifitas strategi promosi ekspor pada produk yang di hasilkan oleh UMKM ? Dalam bentuk apa sajakah promosi yang telah dilakukan untuk meningkatkan ekspor ? Siapa yang menanggung biaya promosi tersebut ? Bagaimana persaingan ekspor bagi produk UMKM yang terdapat pada pasar regional ? Negara-negara mana yang menjadi pesaing utama bagi ekspor produk yang dihasilkan oleh UMKM di pasar

regional ? Unsur apa sajakah yang menyebabkan ekspor produk UMKM Indonesia kalah dengan Cina, Taiwan dan Jepang ? Bagaimana insentif dan kemudahan bagi UMKM yang melakukan ekspor ?

8. Seberapa besar kemungkinan pengaruh program regulasi penataan segmen pasar UMKM terhadap kinerja ekonomi unit usaha ini ? Seberapa besar pengaruh program regulasi penataan segmen pasar UMKM untuk menjadi perlindungan dan katup pengaman masuknya unit usaha besar pada kelompok usaha ini ? Seberapa besar pengaruh daftar investasi bagi UMKM untuk mendorong peluang bisnis pada kelompok usaha ini ? Apakah diperlukan sanksi yang tegas bagi unit usaha besar yang memasuki wilayah usaha yang peruntukannya ditentukan bagi UMKM ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Mengacu pada penjelasan yang telah diuraikan dalam latar belakang serta pertanyaan riset dan pertanyaan investigasi yang diajukan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendiskripsikan dan menganalisis keragaan ekonomi dan kinerja bisnis pelaku usaha mikro-kecil-menengah (UMKM) di wilayah survei.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis penyebaran UMKM di wilayah survey, menurut bidang usahanya maupun wilayah usahanya.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis program pemberdayaan UMKM, menurut aspek makro maupun mikro, meliputi: iklim bisnis yang diciptakan, visi dan misinya, tatacara pengurusan ijin usaha,

bidang/jenis usaha yang dicadangkan, program kemitraannya, pembinaannya dan dukungan keuangannya.

4. Mendeskripsikan dan menganalisis program pemberdayaan dan pengembangan lembaga keuangan mikro (LKM) meliputi beberapa aspek, antara lain: aspek kelembagaan dan dukungannya terhadap perkembangan UMKM.
5. Mendeskripsikan, mengukur dan menganalisis persepsi pelaku UMKM (responden) terhadap aspek-aspek Financial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada unit usaha yang dikelolanya, sehingga dapat dijelaskan tingkat skor persepsi responden tertinggi dari semua aspek yang diukur.
6. Mengukur dan menganalisis kinerja UMKM berdasarkan empat aspek kajian, meliputi: financial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan model persamaan *multivariate*, sehingga dapat dijelaskan mengenai aspek-aspek yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kelompok usaha UMKM.
7. Mendeskripsikan dan menganalisis upaya yang dilakukan untuk mengatasi turbulensi lingkungan, meningkatkan kapabilitas organisasi dan meningkatkan kinerja bisnis UMKM.
8. Mengukur besarnya pengaruh turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi terhadap kinerja bisnis UMKM berdasarkan unsur-unsur terpilih yang digunakan dalam pembentukan model.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuannya, maka penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan untuk:

1. Menjadi bahan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berwenang dan tertarik untuk meningkatkan pemberdayaan UMKM, mengacu pada temuan pustaka, terkait dengan kepentingan internal dan kepentingan eksternal. Kepentingan internal pelaku usaha, meliputi: aspek perijinan, keragaan ekonomi dan kinerja, aspek penyebaran, aspek dukungan lembaga keuangan mikro (LKM). Kepentingan eksternal meliputi antara lain: aspek kebijakan pemerintah, aspek penyerapan tenaga kerja, aspek peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan aspek pendapatan nasional yang diukur dengan PDP. Rekomendasi ini mengacu pada kondisi sesungguhnya data historis UMKM serta kenyataan yang terjadi selama ini dari sudut pandang (persepsi) peneliti.
2. Menjadi bahan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berwenang dan tertarik terhadap pemberdayaan UMKM mengacu pada temuan lapang mengenai persepsi pelaku UMKM yang menjadi responden penelitian meliputi hasil pengukuran dan analisis skor pada aspek-aspek yang ditanyakan kepada responden, yaitu: aspek financial, aspek perspektif pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Rekomendasi ini akan mengacu pada gambaran tingkat efektifitas pelaksanaan program pengembangan UMKM dari sudut pandang (persepsi) responden.
3. Menjadi bahan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berwenang dan tertarik untuk mengembangkan dan memberdayakan UMKM mengacu pada hasil pengukuran dan penganalisaan aspek-aspek

yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis pelaku UMKM yang menjadi responden. Rekomendasi melalui model persamaan *multivariate* tersebut, akan memberikan indikator yang dapat memberikan dukungan terhadap penentuan skala prioritas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program pemberdayaan dan pengembangan yang diperlukan responden.

4. Menjadi bahan pembelajaran dan rujukan bagi semua pihak yang tertarik untuk menjadi peneliti dan pemerhati UMKM di wilayah survey; yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan model, cakupan data, responden, wilayah dan variable yang lebih luas dan lebih lengkap.
5. Menjadi bahan rekomendasi bagi pihak-pihak yang berwenang dan tertarik untuk mengembangkan UMKM, khususnya wilayah JABODETABEK dengan mempelajari temuan pustaka dan temuan lapang (empirik) berkaitan dengan deskripsi karakteristik dan ukuran turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi dan kinerja bisnis yang dapat dicapai oleh pelaku bisnis UMKM.
6. Menjadi bahan rekomendasi kebijakan bagi pihak-pihak yang berwenang mengembangkan UMKM di wilayah survei, dengan mempelajari temuan pada simulasi model, berkaitan dengan adanya pengaruh dan hubungan relasional antara turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi dengan kinerja bisnis UMKM.
7. Menjadi bahan rujukan teoretis bagi penelitian serupa dalam ruang lingkup yang lebih luas dan cakupan variabel yang lebih kompleks.

1.4 Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

1.4.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada keinginan penulis untuk mendeskripsikan, mengukur dan menganalisis keragaan ekonomi dan kinerja UMKM serta persepsi pelaku kedua kelompok usaha tersebut yang terpilih sebagai responden. Hal tersebut merupakan bagian dari pandangan penulis bahwa UMKM merupakan kelompok usaha yang diharapkan oleh semua pihak untuk menjadi katup pengaman pengangguran, penyerapan tenaga kerja, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Dengan ciri kasnya yang padat tenaga kerja dengan modal yang relatif rendah dan penggunaan bahan baku lokal hampir sepenuhnya, maka kelompok usaha ini mampu bertahan dari gejolak ekonomi yang terjadi pada krisis ekonomi yang berlangsung untuk jangka waktu lama. Tumpuan harapan yang begitu besar terhadap UMKM juga ditunjukkan oleh pemerintah melalui keluarnya berbagai peraturan baik yang berasal dari Bank Indonesia maupun Kementerian Koperasi dan UKM, untuk mengatur UMKM dari segala aspeknya termasuk mendirikan dan memberdayakan lembaga keuangan mikro (LKM). Perhatian dan harapan terhadap kelompok bisnis UMKM bahkan telah ditunjukkan secara nyata oleh presiden Indonesia Dr Soesilo Bambang Yudoyono mencanangkan tahun 2005 sebagai “tahun keuangan mikro” yang menunjukkan semakin besarnya perhatian dan harapan pemerintahan terhadap UMKM.

Disisi lain, kinerja kelompok UMKM ternyata masih jauh dari harapan yang ditargetkan; oleh karena itu menempatkan pencanderaan keragaan ekonomi, program pemberdayaan dalam berbagai pola dan

bentuknya, aspek kelembagaan dari lembaga keuangan mikro (LKM), serta pengukuran kinerja UMKM secara seimbang antara aspek financial dan non financial berdasarkan skor persepsi responden (*balance scorecard*), dikaitkan dengan pengaruh turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi; dan memasukan skor persepsi tersebut dalam model persamaan *multivariate* (*analisis multivariate*) menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, maka rincian ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek keragaan ekonomi dan program pemberdayaan usaha.
2. Aspek kelembagaan yang terdapat pada lembaga keuangan mikro (LKM).
3. Pengukuran kinerja dalam empat aspek skor persepsi, meliputi: aspek financial, dan non financial (aspek perspektif pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan).
4. Aspek permodelan yang digunakan, model persamaan *multivariate* (*analisis multivariate*).
5. Membuat deskripsi (analisis deskriptif) terhadap unsur-unsur yang terpilih pada variabel-variabel turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi dan kinerja bisnis UMKM di wilayah JABODETABEK (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi).
6. Membuat analisis inferensial terhadap unsur-unsur yang dipilih pada variabel turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi terhadap kinerja bisnis UMKM dalam bentuk pengaruh (regresi) dan derajat hubungan derajat relasi (korelasi) dengan model persamaan yang melibatkan sejumlah variabel bebas (*Analisis Multivariate*).

1.4.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup penelitian, maka penelitian ini mempunyai keterbatasan, antar lain:

1. Wilayah penelitian ini adalah wilayah JABODETABEK (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi), padahal penyebaran UMKM berada pada seluruh wilayah Indonesia. Beberapa pertimbangan yang mendasari dipilihnya wilayah JABODETABEK sebagai wilayah penelitian antara lain:
 - (a) dekat dengan pusat pemerintahan,
 - (b) pusat bisnis dan konsentrasinya peredaran uang,
 - (c) mempunyai daya Tarik yang besar bagi kaum urban, terutama pelaku UMKM yang berasal dari sektor pertanian di daerahnya,
 - (d) pusat konsentrasinya UMKM.
2. Wilayah penelitiannya hanya mencakup JABODETABEK, padahal penyebaran UMKM tersebut tidak hanya di JABODETABEK tetapi tersebar di seluruh wilayah Indonesia.
3. Tidak meneliti semua unsur yang terdapat pada turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi, dan kinerja bisnis UMKM. Dalam hal ini, variabel turbulensi lingkungan yang tidak diteliti adalah perubahan sosio budaya, sedangkan pada variabel kapabilitas organisasi, penelitian ini tidak meneliti pelaksanaan penanganan konflik kepentingan antara pemilik dan pengelola (*managers*). Sementara itu, pada variabel kinerja bisnis, penelitian ini tidak meneliti unsur biaya modal dan pelaksanaan diklat.

BAB II

SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMKM

Mendapatkan pendidikan yang layak adalah hak setiap warga negara Indonesia, warga negara Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang layak dan bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki tanpa memandang status, pemerataan dalam memperoleh akses dan kualitas dalam bidang pendidikan. Melalui pendidikan menjadikan warga negara Indonesia memiliki pengetahuan dan keterampilan hal ini akan mendorong terbentuk manusia seutuhnya serta masyarakat madani dan modern yang dijiwai oleh nilai-nilai Pancasila, sebagaimana yang diamanatkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan mendapatkan kesempatan pendidikan dan meningkatkan mutu serta relevansi pendidikan untuk menghadapi tantangan perubahan kehidupan nasional dan global. Mengacu pada Visi Pendidikan Nasional tahun 2025 yaitu: “menghasilkan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif” atau insan kamil/paripurna maka tema pembangunan pendidikan periode tahun 2015 sampai dengan 2019 difokuskan pada peningkatan kualitas pendidikan nasional dalam rangka mewujudkan sumberdaya manusia Indonesia yang unggul dan kompetitif di tingkat regional. (<https://psmk.kemdikbud.go.id>)

Salah satu faktor yang menjadi penentu tingkat keberhasilan pembangunan sumber daya manusia adalah tersedianya sumberdaya manusia yang memiliki kualitas dan mampu mendukung laju pertumbuhan ekonomi sesuai perkembangan industri modern yang berbasis pada sistem informasi yang berubah dengan cepat. (portal.ditpsmk.net/epub) Oleh karena itu kualitas pendidikan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam proses pembangunan negara.

Pendidikan menengah adalah jenjang pendidikan jalur formal setelah pendidikan menengah pertama dan dasar. Sekolah menengah kejuruan, dan madrasah aliyah kejuruan atau bentuk lain yang sederajat Tujuan pendidikan menengah adalah: meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri serta mengikuti pendidikan lebih lanjut (telkomuniversity.ac.id). Pendidikan kejuruan merupakan bagian dari sistem pendidikan menengah mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja pada bidang keahlian tertentu. (Dedi Purwana & Usep Suhud, 2017: 349) Program Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) bertujuan untuk membekali lulusannya dengan keterampilan tertentu dan mempersiapkan lulusan yang tidak hanya terfokus untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi akan tetapi juga siap untuk memasuki dunia kerja, membuka usaha, dan siap untuk di *training*. (Widyabakti Sabatari & V. Lilik Hariyanto, 2013: 285-293) Implementasi program tersebut secara komprehensif dapat dirunut dari pendidikan kejuruan dan model pembelajaran kewirausahaan.

Pengangguran yang terjadi di Indonesia masih menjadi masalah perekonomian yang sangat kompleks disebabkan oleh peningkatan laju

pertumbuhan angka pencari kerja yang tinggi tanpa diimbangi laju pertumbuhan lapangan kerja yang tersedia. Data BPS 2017 menunjukkan bahwa persentase tingkat pengangguran terbuka pada bulan Februari mencapai 5,33% dari total angkatan kerja 131,55 juta orang, hal ini berarti jumlah pengangguran terbuka yang ada di Indonesia mendapai 7,012 juta orang (Sumber Data Biro Pusat Statistik Tahun 2017). Jika jumlah pengangguran terbuka di golongan dari tingkat pendidikan akhir yang ditamatkan, maka tingkat pengangguran terbuka untuk lulusan SMA dan SMK menduduki posisi tertinggi, dengan jumlah pengangguran 1,552,894 dan 1,383,022. Berdasarkan data pada tahun sebelumnya yaitu di bulan Februari 2016, tingkat pengangguran terbuka untuk lulusan SMK sebesar 1,348,32. (Sumber Data Biro Pusat Statistik Tahun 2017) Data pengangguran yang terjadi tersebut adalah besar, bila mengacu kepada hakikat dan tujuan dari pendidikan di SMK yang akan mencetak lulusan yang siap bekerja atau membuka lapangan kerja. Permasalahan yang terjadi adalah bagaimana angkatan kerja bisa “siap bekerja”. Bila siap bekerja itu diartikan sebagai kesiapan melamar pekerjaan pada perusahaan maka akan menimbulkan permasalahan pengangguran. Kondisi ini yang harus diperhatikan dan dicarikan solusi pemecahan permasalahannya oleh pemerintah.

Pertanyaan mendasar yang terjadi adalah, bagaimanakah peran yang dilakukan SMK selama ini, apakah pihak SMK tidak mampu menyiapkan lulusan untuk memasuki dunia kerja atau membuka lapangan kerja? Sesuai amanat undang-undang yang menyatakan bahwa pendidikan menengah kejuruan mengutamakan bagaimana menyiapkan siswa SMK agar dapat memiliki keahlian khusus (UU RI No. 20 Th.

2003 ps. 15). Cahoun dan Finch dalam (Sonhaji Ahmad, 2012; 154) mengatakan pendidikan kejuruan sebagai program pendidikan yang terorganisasi secara langsung dan berkaitan dengan persiapan individu untuk memasuki dunia kerja. Bila mengacu kepada pernyataan ini, maka SMK sudah seharusnya mampu menyiapkan lulusan yang terampil dan siap bekerja di bidang tertentu sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.

Umumnya, pengangguran terjadi disebabkan oleh jumlah angkatan kerja atau para pencari kerja lebih banyak daripada lapangan kerja yang ada. Kondisi ini hanya berlaku ketika angkatan kerja adalah mereka yang hanya mencari pekerjaan (*job seeker*) dan tidak berlaku bagi pencipta lapangan kerja, yaitu para wirausahawan (*entrepreneur*) atau pekerja mandiri (*independent worker*). Wirausahawan tidak mengenal istilah jumlah keterbatasan lapangan kerja, karena mereka berpendapat bahwa lapangan kerja tidak untuk dicari melainkan diciptakan. Apabila paradigma kewirausahaan ini dipahami dan diterapkan di SMK, maka akan lebih banyak lulusan SMK yang menjadi wirausahawan atau *entrepreneur* yang pada akhirnya akan mengurangi jumlah pengangguran dari lulusan SMK.

Untuk menanggulangi masalah pengangguran tidak hanya dilakukan dengan membuka lowongan pekerjaan, karena hal tersebut hanya akan menanggulangi pengangguran pada saat itu saja namun yang harus dipikirkan adalah bagaimana selanjutnya angkatan kerja yang akan terbentuk selanjutnya? Pemerintah dan pihak swasta berusaha membuka lowongan kerja untuk dapat menampung kurang lebih 7,012 juta orang per tahun. Diperlukan suatu usaha internal dari angkatan kerja yang bersangkutan untuk mengurangi pengangguran,

salah satu usahanya adalah dengan berwirausaha dan menciptakan lowongan kerja sendiri, hal ini diperlukan bekal pendidikan dan *mindset* yang kuat tentang kewirausahaan. Hal ini tidak dapat dilakukan secara instan namun harus dilakukan sejak dini dan terus menerus berkelanjutan. Generasi muda harus di bekali dengan pendidikan kewirausahaan sejak dini dan berkelanjutan sehingga saat mereka memasuki angkatan kerja, mereka mampu menciptakan lapangan kerja mandiri.

H.A.R. Tilaar, (2012: 12) dalam tulisannya menyatakan bagaimana pentingnya memasukkan pendidikan kewirausahaan (*entrepreneur*) di dalam kurikulum nasional dalam rangka mempersiapkan siswa Indonesia memasuki dunia kerja. Kementerian Pendidikan Nasional sudah mencanangkan pendidikan kewirausahaan di dalam kurikulum nasional, bahkan beberapa perguruan tinggi telah membentuk serta menerapkan kuliah kewirausahaan sejak beberapa tahun silam, dan diikuti oleh beberapa sekolah menengah namun demikian munculnya wirausaha-wirausaha baru di Indonesia masih jauh dari harapan dari target yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Kondisi ini menimbulkan sebuah tanda tanya bagi mana seharusnya pendidikan yang di berikan kepada para siswa agar dapat menjadi wirausaha yang handal dan berkarakter?

H.A.R. Tilaar, (2012: 5) mengatakan salah satu kelebihan yang dimiliki oleh sistem pendidikan barat adalah kemampuan dari sistem pendidikan yang mampu mendorong lahirnya kreativitas dari peserta didik. Sifat kreatif dan kritis ini merupakan dua elemen yang mutlak dan penting yang harus diperoleh setiap peserta didik saat mereka ke luar sebagai lulusan dari suatu lembaga pendidikan formal. Kondisi ini

sangatlah berbeda dengan sistem pembelajaran yang dilakukan dan diterapkan di Indonesia yang tidak memungkinkan untuk terciptanya wirausaha baru. Sistem pembelajaran yang berlaku di Indonesia masih mengacu kepada system dan starategi pedagogi dimana guru menjadi fokus di dalam proses belajar mengajar di kelas. Pedagogi merupakan suatu sistem pengajaran di mana guru menjadi pusat dan sumber utama yang memberikan ide-ide dan contoh, sedangkan peserta didik di posisikan sebagai objek dari proses belajar mengajar. Sistem pedagogi seperti ini tidak memungkinkan lahirnya peserta didik yang mempunyai jiwa kreativitas. Hal ini disebabkan karena ketergantungan peserta didik kepada guru dalam aktifitas belajar mengajar. Sehingga tidak mengherankan jika pola pikir yang dimiliki peserta didik sepenuhnya merupakan cermin dari proses yang dilakukan secara satu arah yang diterima selama mereka di sekolah.

Usman & Raharjo, (2012: 144-147) dalam penelitiannya yang dilakukan di Harvard University Amerika Serikat menjelaskan bahwa seseorang untuk meraih sukses tidak dapat di tentukan oleh faktor pengetahuan dan kemampuan teknis (*hard skill*) yang dimilikinya namun lebih di tentukan oleh kemampuan *soft skill*. Tidak sedikit orang bisa sukses dan berhasil yang lebih dikarenakan kemampuan *soft skill* dibandingkan kemampuan *hard skill*. Kondisi ini dengan jelas dapat menggambarkan bahwa kualitas dari pendidikan kewirausahaan yang memiliki karakter sangat diperlukan oleh peserta didik. Peningkatan kualitas dari suatu sistem pembelajaran serta faktor-faktor yang mempengaruhi dari kualitas proses belajar berserta faktor lain yang kualitas proses belajar perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh pusat penelitian

kebijakan dan inovasi pendidikan dapat informasi bahwa pendidikan kewirausahaan mampu menghasilkan persepsi positif mengenai profesi sebagai wirausaha. Persepsi positif profesi wirausaha memberi dampak bagi usaha dalam proses menciptakan dan mengembangkan wirausaha maupun usaha-usaha baru yang di perlukan bagi kemajuan Indonesia

Bila kita kembali pada ulasan awal, bahwa masalah pengangguran tidaklah dapat di selesaikan dengan mudah, untuk menanggulangnya sangat diperlukan pendidikan yang bermutu. Melalui menerapkan manajemen program kewirausahaan yang berkarakter sebagai pendidikan dasar, maka di harapkan kelak Bangsa Indonesia dapat melahirkan wirausahawan yang sukses, sehingga angkatan kerja tidak perlu mencari kerja namun dapat menciptakan lapangan kerja sendiri bagi dirinya sendiri maupun untuk orang lain.

Saharuddin, (2011: 1) mengatakan bahwa Sekolah Menengahn Kejuruan merupakan lembaga pendidikan yang di harapkan dapat mencetak lulusan yang memeiliki kompetensi di bidang tertentu sehingga lulusannya mempunyai pengetahuan tentang kewirausahaan. Tujuan pendidikan SMK menurut Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa “pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu”.

Sekolah menengah kejuruan diharapkan mampu untuk mendorong inisiatif peserta didik berwirausaha, sehingga saat lulus peserta didik tersebut tidak hanya mengandalkan ketersediaan lapangan kerja namun dapat menciptakan lapangan kerja sendiri, dan bahkan dapat memberikan peluang pekerjaan untuk orang lain. Melalui program wirausaha lulusan SMK mampu untuk mengembangkan diri

sesuai dengan minat dan tuntutan perkembangan jaman, secara mandiri sebagai wirausaha bukan hanya sekedar menunggu lowongan pekerjaan.

Agar dapat menciptakan lulusan yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan sendiri atau berwirausaha maka pendidikan yang diberikan di SMK harus berorientasi pada pendidikan yang berwawasan kewirausahaan. Menurut Joko Sutrisno, (2003: 3) “pendidikan yang berwawasan kewirausahaan adalah: pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip dan metodologi ke arah pembentukan kecakapan hidup (*life Skill*) pada peserta didik melalui kurikulum yang dikembangkan di sekolah. Pendidikan seperti yang tersebut di atas adalah pendidikan yang berorientasi pada pembentukan jiwa kewirausahaan, jiwa yang memiliki keberanian, kreatif mandiri, dan mempunyai kemampuan dalam mengadapai problem serta dapat mencari solusi yang terbaik, selain memberikan bekal kecakapan hidup kepada peserta didik sekolah menengah kejuruan juga harus mampu membentuk sikap dan perilaku kewirausahaan peserta didik. Namun pada kenyataannya di SMK umumnya hanya memberikan keterampilan wirausaha yang masih mengarah pada keterampilan kerja sehingga kemampuan yang diberikan tersebut hanya dapat menjadikan peserta didik seorang pekerja atau buruh tanpa menanamkan jiwa kewirausahaan kepada peserta didik.

Keterampilan yang dapat membentuk peserta didik menjadi wirausaha akan memberikan hasil yang optimal bila seorang pendidik mampu melakukan, mengatur dan mengarahkan pengalaman belajar dari peserta didik melalui prosedur yang tersusun secara terarah dan sistematis. Pengalaman belajar peserta didik ini merupakan suatu pengetahuan tentang kewirausahaan yang biasa di alami dan di kenal

sebelumnya oleh peserta didik serta memberikan pengalaman langsung pada peserta didik dalam menjalankan wirausaha. Selain itu, pendidikan juga harus memberikan informasi yang terbuka kepada peserta didik berkaitan dengan kendala dan kegagalan yang akan dihadapi peserta didik.

Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Economic Community atau lebih di kenal dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN (selanjutnya disebut sebagai “MEA”) merupakan upaya bersama yang disusun untuk merealisasikan salah satu tujuan pembentukan ASEAN yaitu percepatan pertumbuhan ekonomi dalam wilayah Asia Tenggara. Menurut Wahyuni Bahar (2015: 1) melalui MEA akan tercipta ASEAN sebagai pasar tunggal yang lebih dinamis dan kompetitif dalam upaya akselerasi atas integrasi regional dalam sektor prioritas dan akses pelaku usaha maupun tenaga kerja yang terampil. Salah satu aspek penting yang perlu dibenahi dalam menghadapi MEA adalah kualitas SDM yang mampu bersaing dengan negara-negara lain. Oleh karena itu, pemerintah dituntut untuk berperan aktif dalam mempersiapkan SDM yang memadai salah satu upaya yang dilakukan pemerintah dalam menjamin pembangunan SDM tersebut adalah dengan menarik minat masyarakat untuk terjun ke dunia wirausaha. Dalam bidang pendidikan upaya tersebut ditunjukkan dengan memasukan mata pelajaran kewirausahaan ke dalam kurikulum sekolah khususnya pada tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Subijanto, (2012: 163-173) mengatakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah mengimplementasikan pendidikan kewirausahaan sebagai salah satu wujud nyata untuk menumbuhkan

jiwa kreatif, inovatif, sportif, dan wirausaha dalam metodologi pendidikan sebagai penjabaran dari ekonomi kreatif

Kurikulum pendidikan wirausaha dapat dijadikan instrumen dalam mengubah sikap dan mental dari manusia Indonesia. Pendidikan kewirausahaan dapat dijadikan sebagai pelajaran di semua lembaga pendidikan formal yang di mulai dari pendidikan dasar hingga ke jenjang pendidikan tinggi. Bila mana sistem pendidikan kewirausahaan ini dilaksanakan secara tepat, sistematis dan berkelanjutan maka akan tercipta generasi muda yang memiliki sikap kreatif, kritis, jujur, berkarakter, dan keahlian, serta memiliki budaya wirausaha yang handal. Semua sifat dan sikap ini sangat penting dan diperlukan untuk menjadi pengusaha yang sukses dan handal yang bukan hanya sekedar pengusaha yang mengandalkan keberhasilan karena nepotisme, kolusi semata namun menjadi pengusaha yang memiliki karakter dan mental yang kuat sehingga mampu bersaing dalam dunia usaha yang ditekuninya.

Untuk mencetak seorang wirausahawan, tidak dapat dilakukan secara parsial, namun semua pihak atau unit-unit yang terkait perlu menangani secara terpadu. Keterpaduan antara lain melibatkan LPTK sebagai lembaga penghasil guru SMK, model pembelajaran di SMK, unit produksi di SMK, dan keterlibatan dunia usaha dan industri DU/DI melalui Praktek Kerja Industri (Prakerin). Joko Widodo, Samsudi & Trisnani, (2016: 2) berpendapat bahwa selama ini masing-masing unit penyelenggara program di SMK dan penyiapan calon guru SMK oleh LPTK terkesan kurang terpadu dan *roadmap* untuk mencetak wirausahawan kurang jelas.

Kurikulum SMK yang berlaku sebelumnya (1995, KBK, KTSP), mata pelajaran kewirausahaan diberikan mulai kelas/tingkat I hingga III (Kurikulum SMK). Namun demikian *outcome* yang dihasilkan belum sesuai harapan karena masih banyak lulusan yang menganggur. Hal ini tidak lepas dari kompetensi guru pengampu mata pelajaran Kewirausahaan di SMK, di mana tidak dipersiapkan khusus oleh LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan).

Kewirausahaan adalah mata pelajaran yang bertujuan untuk membekali siswa dengan pengetahuan dan keterampilan dasar agar siswa mampu membuka lapangan pekerjaan sendiri setelah lulus dari SMK. Diharapkan para lulusan SMK mampu untuk berinisiatif serta berani untuk mulai berwirausaha. Melalui program pendidikan kewirausahaan diharapkan lulusan SMK mampu mengembangkan diri secara mandiri sesuai dengan tuntutan dan perkembangan jaman. Program pembelajaran merupakan program yang dilaksanakan oleh guru untuk mengembangkan kompetensi, indikator, dan tujuan-tujuan pembelajaran dalam suatu proses pembelajaran di kelas. Suatu program pembelajaran harus dipandang secara keseluruhan mulai dari konteks program, perencanaan program, pelaksanaan program, serta hasil dari program tersebut, sehingga keberhasilan suatu program pembelajaran sangat bergantung pada sejauh mana kompetensi, indikator, dan tujuan-tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik.

Menurut Dedi Purwana & Usep Suhud, (2017: 350) ada banyak hal untuk mempersiapkan dan mendorong siswa untuk menjadi entrepreneur. Salah satu aspek penting yang harus diberikan adalah pendidikan kewirausahaan yang tepat. Karena itu, sejak 2013, pendidikan kewirausahaan sudah menjadi wajib bagi siswa SMA.

Secara bertahap pemerintah akan memberlakukan kurikulum 2013, mata pelajaran kewirausahaan juga tetap dipertahankan dengan nama mata diklat prakarya dan kewirausahaan. Mata diklat ini merupakan mata diklat wajib kelompok B yang dikembangkan oleh pusat dan dapat dilengkapi muatan yang berkearifan lokal sesuai potensi sekolah dan daerah. Mata diklat prakarya dan kewirausahaan wajib ditempuh semua siswa sejak semester 1 sampai semester 6 dan merupakan unsur penting dalam sistem penyelenggaraan pembelajaran (diklat) di SMK. Bagaimana model pembelajaran kewirausahaan yang tepat, dalam arti mampu memberikan kontribusi signifikan dalam menyiapkan lulusan SMK yang mampu berwirausaha, perlu dikaji lebih jauh.

Selain aspek guru dan model pembelajaran, dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah menengah terdapat unit atau program tidak terdapat di sekolah menengah umum (SMA), yaitu adanya unit bisnis atau unit produksi, dan program Praktik Kerja Industri (Prakerin). Unit dan program pendidikan tersebut sebetulnya sangat relevan dengan upaya menyiapkan lulusan SMK untuk menjadi wirausahawan. Melalui unit bisnis/unit produksi, siswa dapat berlatih berwirausaha dengan menjual produk dan/atau jasa yang dibutuhkan pasar, utamanya yang sesuai potensi lokal daerah setempat.

Demikian juga dalam penyelenggaraan Praktik Kerja Industri (Prakerin) yang merupakan implementasi dari program Pendidikan Sistem Ganda (PSG) yang dicanangkan sejak 1995 justru memperkuat paradigma penyiapan lulusan SMK sebagai buruh yang mengisi lowongan pekerjaan di industri. Sebelum adanya kebijakan program PSG, nama program ini adalah PKL (Praktik Kerja Lapangan) di mana istilah ini lebih tepat karena siswa SMK dengan jumlah bidang keahlian

sangat beragam (9 bidang keahlian, 46 program keahlian, dan 128 paket keahlian-sesuai spektrum keahlian SMK 2013) tidak mungkin semuanya sebagai buruh industri. Untuk itulah perlu adanya inovasi atau pengembangan model Prakerin yang tidak hanya berorientasi pada penyiapan lulusan SMK untuk menjadi buruh industri tetapi juga menyiapkan wirausahawan. Namun demikian hasil dari proses pembelajaran pendidikan kewirausahaan di SMK masih belum optimal bilamana dilihat dari tingkat keberhasilannya, selain itu masih banyak kesenjangan-kesenjangan yang terjadi dan ditemukan, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap program kewirausahaan yang telah dilaksanakan di SMK saat ini oleh Kemendikbud.

2.1 Tujuan Penelitian

Penelitian disertasi ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan melakukan penilaian terhadap hasil dari pelaksanaan program kewirausahaan di SMK. Penelitian kualitatif menjelaskan suatu permasalahan yang menjadi bahan penelitian walaupun dengan sedikit informan data yang diperoleh dari hasil penelitian. Umumnya cara yang dilakukan adalah dengan melakukan wawancara secara mendalam serta melakukan proses membentuk forum grup diskusi/*Focus Group Discussion* (FGD). Penarikan kesimpulan yang dilakukan dalam suatu penelitian kualitatif menggunakan logika induktif yaitu dimulai dari hal-hal yang bersifat khusus yang dilanjutkan ke hal-hal yang bersifat lebih umum dengan berdasarkan data atau informasi yang terbentuk kemudian dikelompokkan ke dalam suatu konsep.

Responden studi terdiri atas kepala sekolah, guru, pemerintah daerah, tokoh masyarakat di bidang tata boga, komite sekolah, perwakilan dunia usaha dan dunia industri, Analisis deskriptif mencakup komponen pelaksanaan program pembelajaran berbasis keunggulan lokal termasuk ketersediaan sarana dan prasarana, ketersediaan pendidik, dan ketersediaan dana operasional, serta kebermanfaatan program PBKL bagi peserta didik maupun nilai tambah ekonomi (kesejahteraan) bagi masyarakat di lingkungan sekolah.

Penelitian dengan metode deskriptif kualitatif ini disesuaikan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu penjelasan tentang program manajemen kewirausahaan yang dilaksanakan di SMK yang berada di Propinsi Banten, Jawa Barat dan DKI Jakarta dengan mengambil rujukan di SMK Negeri 3 Kota Tangerang Banten, SMK Negeri 2 Kota Depok Jawa Barat dan SMK Negeri 30 Jakarta. Pada penelitian disertasi ini jarang ditemukan angka-angka karena dalam penelitian ini tidak melibatkan angka-angka. Oleh sebab itu, data akan disajikan dalam bentuk kata-kata dan bukan berupa angka-angka.

2.2 Fokus dan Sub Fokus Penelitian

2.2.1 Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah evaluasi terhadap program kewirausahaan yang telah dan sedang dilakukan oleh Direktorat Pembinaan SMK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang mencakup pokok bahasan yang meliputi perencanaan program kewirausahaan Direktorat Pembinaan SMK Kemdikbud;

pelaksanaan program kewirausahaan; keefektifan pelaksanaan program kewirausahaan dan internalisasi nilai-nilai kewirausahaan.

2.2.2 Sub Fokus Penelitian

Sub fokus dalam penelitian ini melakukan evaluasi terhadap program kewirausahaan yang telah dan sedang dilakukan oleh Direktorat Pembinaan SMK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagai berikut; Perencanaan manajemen program kewirausahaan yang diterapkan oleh Direktorat Pembinaan SMK Kemedikbud di SMK yang ada saat ini, kaitannya dengan:

- a. Kompetensi guru mata diklat kewirausahaan, yang dikaji mulai dari sistem penyiapan guru oleh LPTK dan praktik penyelenggaraan belajar-mengajar kewirausahaan yang berlangsung selama ini.
- b. Model pembelajaran di SMK, khususnya pada mata pelajaran kewirausahaan serta mata pelajaran lain yang terkait dalam rangka menyiapkan lulusan SMK yang nantinya dapat menjadi wirausahawan.
- c. Penyelenggaraan unit produksi atau *business center* di SMK yang mencakup sumber daya manusia (SDM), sarana-prasarana, manajemen, kebijakan pimpinan, hasil yang telah dicapai, dan faktor lain yang terkait.
- d. Penyelenggaraan Praktik Kerja Industri (Prakerin) di SMK yang mencakup sumber daya manusia (SDM), sarana-prasarana, manajemen, kebijakan pimpinan, hasil yang telah dicapai, dan faktor lain yang terkait.

3. Pelaksanaan manajemen program kewirausahaan yang diterapkan oleh Direktorat Pembinaan SMK Kemdikbud dilaksanakan di SMK, kaitannya dengan:
 - a. Menyiapkan guru mata diklat Kewirausahaan oleh LPTK sehingga dalam praktik KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) mempunyai kompetensi yang mendukung dalam menyiapkan lulusan untuk menjadi wirausahawan.
 - b. Membuat perbaikan model pembelajaran di SMK, khususnya pada mata pelajaran kewirausahaan serta mata pelajaran lain yang terkait dalam rangka menyiapkan lulusan SMK yang nantinya dapat menjadi wirausahawan.
 - c. Memperbaiki model manajemen unit produksi atau *business center* di SMK yang mendukung penyiapan siswa/lulusan untuk menjadi wirausahawan.
 - d. Memperbaiki model manajemen Praktik Kerja Industri (Prakerin) di SMK yang mendukung penyiapan siswa/lulusan untuk menjadi wirausahawan.
4. Keefektifan produk dari hasil penyelenggaraan manajemen program kewirausahaan di Sekolah Menengah Kejuruan, dalam menyiapkan atau mencetak lulusan untuk menjadi wirausahawan?
5. Pemanfaatan dari hasil penyelenggaraan program kewirausahaan di SMK

2.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan indentifikasi masalah di atas bahwa program kewirausahaan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Kemendikbud akan difokuskan pada:

1. Bagaimana perencanaan program kewirausahaan Direktorat Pembinaan SMK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan?
2. Bagaimana pelaksanaan program kewirausahaan Direktorat Pembinaan SMK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan?
3. Sejauh mana keefektifan pelaksanaan program kewirausahaan?
4. Sejauh mana internalisasi nilai-nilai kewirausahaan?
5. Bagaimana reaksi guru setelah pelatihan program kewirausahaan terhadap penyelenggaraan pelatihan kewirausahaan?
6. Sejauh mana pemahaman guru peserta pelatihan kewirausahaan terhadap materi pelatihan atau sejauh mana daya serap guru peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan?
7. Bagaimana perilaku kerja guru peserta pelatihan kewirausahaan setelah kembali ke sekolahnya masing-masing?
8. Bagaimanakah dampak perubahan perilaku kerja guru peserta pelatihan terhadap tingkat keberhasilan proses belajar mengajar kewirausahaan.

Dalam penelitian ini:

1. Aspek Disain yang meliputi tujuan diadakannya program, lingkungan, serta kebutuhan program;
2. Aspek Instalasi, tahap ini meliputi kegiatan yaitu: menilai kembali penetapan kriteria atau standar yang telah ditetapkan pada tahapan penyusunan disain/definisi, meninjau atau mengamati program

pendidikan kewirausahaan yang sedang dilaksanakan, dan melakukan penelitian terhadap kesenjangan yang terjadi diantara program yang telah direncanakan dengan hasil yang telah diperoleh dan dicapai dari pelaksanaan program tersebut meliputi latar belakang guru kewirausahaan, kurikulum (silabus dan RPP), serta ketersediaan fasilitas (sarana & prasarana);

3. Aspek Proses, merupakan tahapan pengumpulan data yang meliputi kinerja guru, sikap peserta didik, serta motivasi peserta didik, dan kegiatan yang dilakukan antara lain: mengadakan pelatihan dan evaluasi terhadap tujuan-tujuan manakah yang telah dan akan dicapai dari program pembelajaran kewirausahaan.
4. Aspek Produk meliputi hasil belajar program pembelajaran kewirausahaan.
5. Aspek Reaksi yang bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan guru peserta pelatihan program kewirausahaan terhadap penyelenggaraan pelatihan kewirausahaan. Kualitas proses atau pelaksanaan suatu pelatihan dapat diukur melalui tingkat kepuasan pesertanya.
6. Aspek Learning/Pembelajaran yang bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman guru peserta pelatihan kewirausahaan terhadap materi pelatihan atau sejauh mana daya serap guru peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan.
7. Aspek Perilaku yang bertujuan untuk mengukur perubahan perilaku kerja guru peserta pelatihan setelah mereka kembali ke sekolahnya masing-masing. Perilaku yang dimaksud di sini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi yang disampaikan pada saat pelatihan.

8. Aspek Hasil yang bertujuan untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja guru peserta pelatihan terhadap tingkat keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah.
9. Tahapan perbandingan yang merupakan tahapan melakukan perbandingan dari hasil yang telah diperoleh dan dicapai terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebagai acuan sebelumnya.

2.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara teoritis berbagai pemikiran, konsep dan gagasan teoritis yang dikemukakan di dalam penelitian disertasi ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan pada perkembangan ilmu pengetahuan mengenai manajemen, khususnya dalam kaitannya dengan pembelajaran kewirausahaan dan evaluasi program pelaksanaan kewirausahaan di SMK.
2. Manfaat secara praktis
 - a. Bagi guru kewirausahaan dan pihak SMK, untuk menjadi masukan dalam pengembangan pembelajaran kewirausahaan.
 - b. Bagi Pemerintah dan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Kota Tangerang Banten, SMK Negeri 30 Jakarta DKI Jakarta dan SMK Negeri 2 Kota Depok Jawa Barat, untuk menjadi masukan dan bahan pertimbangan dalam pengembangan program kewirausahaan.
 - c. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu pengalaman dan latihan guna memecahkan masalah secara nyata serta memperoleh gambaran yang nyata tentang implementasi nilai-nilai pendidikan kewirausahaan yang terjadi pada jenjang pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan dan hasil penelitian ini

- dapat menjadikan bahan masukan untuk melakukan penelitian lanjutan guna menyempurnakan pengembangan model program kewirausahaan di SMK.
- d. Bagi siswa, penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk memberi pengetahuan tentang sejauh mana implementasi nilai-nilai pendidikan kewirausahaan yang terjadi pada diri mereka sendiri dan sekolah mereka.
 - e. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan tentang implementasi nilai-nilai pendidikan kewirausahaan di jenjang pendidikan SMK.

2.5 Signifikansi Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penulisan disertasi ini :

1. Dapat memberikan gambaran, informasi dan saran yang berguna bagi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Kemendikbud dan pengembangan program kewirausahaan Kementerian Pendidikan Nasional agar dapat berfokus pada perbaikan sistem yang mendukung keefektifan pengembangan program pendidikan kewirausahaan.
2. Dapat memberikan kontribusi potensial kepada para pembaca mengenai pengembangan pendidikan kewirausahaan, khususnya yang berkaitan dengan membentuk sistem yang dapat mendukung dalam tingkat sekolah kejuruan.

2.6 Kebaruan Penelitian

Penelitian kewirausahaan telah banyak dilakukan mulai dari kebijakan strategis hingga operasionalisasi pengembangan program

pendidikan kewirausahaan. Namun dari segi tahapan pengembangan belum banyak yang melakukan penelitian terhadap model yang komprehensif dan terintegrasi. Melalui metode evaluasi DEM yang dikombinasikan dengan model evaluasi Kirkpatrick dalam penelitian ini dapat diperoleh kebaruan berupa:

1. Penelitian ini menjadikan sebagai suatu usaha untuk mendorong peningkatan terhadap pengembangan program pendidikan kewirausahaan di sekolah kejuruan tidak hanya pada sistem tetapi juga pada SDM.
2. Pemodelan program pengembangan pendidikan kewirausahaan melalui tiga arah kebijakan yaitu: penetapan tujuan, lingkungan dan kesempatan. Penggunaan konsep ini untuk memahami keterkaitan faktor utama keberhasilan kewirausahaan dikalangan siswa menengah kejuruan.
3. Rumusan model transformasi penguatan kewirausahaan di sekolah menengah kejuruan yang terintegrasi dari seluruh pemegang kepentingan untuk berpihak kepada para siswa sebagai calon wirausaha muda yang akan melakukan atau memulai bisnis secara komprehensif untuk mendorong kemudahan dalam melakukan usaha.

BAB III

TINJAUAN PUSTAKA

3.1 Konsep Evaluasi Program

Ramezan Jahanian, (2012: 253-258) berpendapat bahwa evaluasi adalah suatu proses di mana suatu prosedur pendidikan dan pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan untuk menemukan pemenuhannya. Evaluasi pendidikan digunakan dalam kegiatan pendidikan dan dalam setiap jenis kegiatan untuk mentransfer, memotivasi dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan Evaluasi memegang peranan penting dalam suatu proses dan teknologi pembelajaran. Menurut Ashiong P. Munthe, (2015: 1-14) evaluasi merupakan rangkaian kegiatan yang memiliki tujuan untuk mengumpulkan berbagai informasi tentang sesuatu yang ingin diketahui yang selanjutnya digunakan untuk menentukan cara yang tepat dalam mengambil suatu keputusan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan secara sistematis dalam suatu proses pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan suatu objek yang akan evaluasi dan kemudian diolah untuk digunakan dalam menentukan suatu keputusan.

Iskandar berpendapat bahwa evaluasi program merupakan suatu rangkaian kegiatan pengumpulan informasi dari suatu program yang dilakukan secara sistematis yang bertujuan untuk mengukur atau menilai suatu program, meningkatkan keefektifan program, dan mengambil keputusan berkaitan dengan program di masa mendatang.

Sedangkan Ralph Tyler dalam Arikunto & Abdul Jabar (2010) menyatakan bahwa evaluasi program merupakan sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai. Jadi, dapat disimpulkan evaluasi program adalah suatu rincian kegiatan sistematis yang dilakukan untuk memahami lebih dalam suatu program yang berjalan, yang kemudian mengukur kinerja dan keberhasilan dari program tersebut sehingga dapat digunakan untuk melakukan pengambilan keputusan. maka tujuan evaluasi program adalah untuk melayani pembuat kebijakan dengan menyajikan data-data yang diperlukan pengambilan keputusan secara bijaksana.

Evaluasi melibatkan sistem yang mengumpulkan informasi yang variabel pada suatu program dan menunjukkan fakta dari hasil dan efektifitas biaya. Tujuan adanya untuk menghasilkan data yang kredibel, obyektif dan berguna secara berkala untuk alokasi sumber daya, perbaikan dan akuntabilitas program. Pemilihan model yang dianggap paling sesuai terhadap program yang hendak dievaluasi merupakan suatu permasalahan ketika akan melakukan evaluasi. Setiap program memiliki karakteristik yang berbeda dan setiap model evaluasi memiliki asumsi, pendekatan, terminologi, dan logika berpikir yang berbeda pula, sehingga pemilihan model evaluasi menjadi faktor yang penting dalam suatu penelitian. Penggunaan lebih dari satu model evaluasi dalam suatu penelitian tidak disarankan karena akan memunculkan kesulitan dan melakukan evaluasi dan ketidakteraturan logika yang terjadi diantara model yang dipakai dalam suatu penelitian evaluasi.

Model evaluasi tetap saja memiliki suatu keterbatasan, namun di dalam suatu penelitian evaluasi dimana pemilihan model yang tepat

akan memberikan dampak secara langsung terhadap hasil dan kualitas dari informasi data yang diperoleh dalam suatu evaluasi. Oleh sebab itu kualitas dari suatu sistem informasi di dalam suatu penelitian evaluasi dapat menjadi suatu ukuran keberhasilan dari evaluasi. Tujuan utama dari suatu evaluasi adalah menyediakan informasi yang diperlukan oleh pengambil keputusan terhadap suatu program guna menentukan kelayakan suatu program untuk dihentikan, atau diteruskan dengan suatu proses perbaikan, atau diteruskan melalui suatu proses pengembangan. Kegunaan evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat kesenjangan dan efektifitas dari suatu program. Evaluasi juga bertujuan untuk menemukan hasil dari suatu program di luar tujuan program yang telah direncanakan.

3.1.1 Model Evaluasi DEM (*Discrepancy Evaluation Model*)

Discrepancy Evaluation Model (DEM) merupakan model evaluasi yang dikembangkan oleh Malcom Provus, fokus dari model evaluasi ini pada perbandingan hasil evaluasi dengan performansi standar yang telah ditentukan. Hasil evaluasi digunakan untuk pengambilan kebijakan tentang program yang telah dilaksanakan: akan ditingkatkan, akan dilanjutkan, atau dihentikan. *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) mengukur performan pada setiap tahapan program, dan membandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Kesenjangan yang terjadi pada program merupakan capaian dari suatu harapan dalam direncanakan dengan apa yang dihasilkan dari atau selama program dilaksanakan. *Discrepancy Evaluation Model* (DEM) bertujuan untuk mengetahui tingkat kesamaan atau kesesuaian yang terjadi antara standar yang ditetapkan di awal

program dengan hasil nyata yang diperoleh dari pelaksanaan program. Malcom Provus mendefinisikan suatu proses evaluasi sebagai alat untuk membuat pertimbangan (*judgement*) atas kekurangan dan kelebihan suatu objek berdasarkan diantara standar dan kinerja. Model ini juga dianggap menggunakan pendekatan formatif dan berorientasi pada analisis sistem. Standar dapat diukur dengan menjawab pertanyaan bagaimana program berjalan. Sementara pencapaiannya adalah lebih kepada apakah yang sebenarnya terjadi. Evaluator hanya boleh membantu dengan membentuk dan menjelaskan peranan standar dan pencapaian.

Discrepancy Model atau Model Kesenjangan menekankan kepada pandangan adanya kesenjangan di dalam pelaksanaan program. Evaluasi program yang dilakukan evaluator mengukur besarnya kesenjangan yang ada di setiap komponennya. Suharsimi Arikunto, (2009: 58) menjelaskan bahwa *Discrepancy Evaluation Model* memiliki karakteristik khusus dibandingkan dengan model-model evaluasi yang lain. Model kesenjangan merupakan model yang fleksibel karena dapat, dan bahkan harus digunakan pada semua jenis program.

Evaluasi model kesenjangan (*discrepancy model*) menurut Malcom Provus adalah cara mengetahui tingkat kesamaan atau kesesuaian antara standar yang sudah ditentukan sebelumnya pada program terhadap kinerja (*performance*) yang terjadi sesungguhnya dari suatu program. Baku adalah kriteria yang ditetapkan, sedangkan kinerja adalah hasil pelaksanaan program. Agustanico Dwi Muryadi, (2017: 4) mengatakan kesenjangan yang dapat dievaluasi dalam program pendidikan meliputi: 1) Kesenjangan

antara rencana dengan pelaksanaan program; 2) Kesenjangan antara yang diduga atau diramalkan akan diperoleh dengan yang benar-benar direalisasikan; 3) Kesenjangan antara status kemampuan dengan standar kemampuan yang ditentukan; 4) Kesenjangan tujuan; 5) Kesenjangan mengenai bagian program yang dapat diubah; dan 6) Kesenjangan dalam sistem yang tidak konsisten. Oleh karena itu model evaluasi ini memiliki lima tahap yaitu desain, instalasi, proses, produk dan membandingkan.

Langkah-langkah pelaksanaan evaluasi yang menggunakan sistem pendekatan Malcom Provus memperkenalkan, meliputi tahapan: tahapan desain, tahap instalasi, tahap proses, tahap produk, dan tahap analisis biaya-manfaat atau *Cost-Benefit Analysis*.

Tahap **desain**, fokus aktifitas yang dilakukan pada tahap desain adalah merumuskan tujuan, proses atau suatu aktifitas, menempatkan sumberdaya untuk melakukan aktifitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada awal evaluasi. Program pendidikan merupakan sistem yang dinamis dan meliputi rangkaian mulai dari tahap input, tahap proses, hingga output. Tahapan **desain** meliputi kegiatan yaitu: 1) merumuskan tujuan dari program evaluasi, 2) menyiapkan audiens, personil dan kelengkapan lain, 3) menentukan kriteria atau standar dalam suatu rumusan yang menunjukan suatu parameter yang terukur.

Tahap **instalasi**, dalam tahap instalasi suatu rancangan program digunakan sebagai standar dalam membuat pertimbangan untuk mengambil langkah-langkah operasional suatu program. Evaluator harus mengembangkan tes untuk mengidentifikasi setiap perbedaan atau kesenjangan yang terjadi diantara instalasi program

yang diharapkan dengan kondisi aktual yang terjadi. Saat ini banyak dijumpai suatu rancangan program yang memiliki sifat dan fungsi sama tetapi digunakan secara berbeda oleh operator untuk aktifitas yang berbeda.

Pemasangan instalasi (*installation*) meliputi kegiatan yaitu: 1) menilai kembali penetapan kriteria atau standar yang telah ditetapkan pada tahapan penyusunan disain/definisi, 2) meninjau atau memonitor program yang sedang dilaksanakan, 3) mengamati dan mengevaluasi perbedaan atau kesenjangan yang terjadi antara perencanaan dengan pencapaian.

Tahap **proses**, dalam tahapan ini evaluasi difokuskan pada upaya untuk mendapatkan data kemajuan dari peserta program, dan menentukan terjadinya perubahan perilaku peserta. Perubahan perilaku peserta diarahkan untuk mencapai tujuan perubahan perilaku sesuai dengan perubahan perilaku yang telah ditetapkan dan diharapkan. Tahap proses merupakan tahapan pengumpulan data, kegiatan yang dilakukan antara lain: mengadakan evaluasi terhadap tujuan-tujuan manakah yang telah dan akan dicapai.

Penilaian yang dilakukan dalam tahap **produk**, digunakan untuk menentukan ketercapaian dari tujuan akhir program. Tahapan pengukuran tujuan atau produk merupakan tahapan analisa terhadap data yang diperoleh dan menetapkan tingkat *output* yang diperoleh.

Tahap **analisis biaya manfaat** (*cost-benefit analysis*) merupakan tahapan tambahan yang diberikan oleh Malcom Provus di mana hasil akhir yang didapatkan akan dibandingkan dengan biaya yang sudah dikeluarkan selama proses. Biaya dalam suatu proses pembangunan di bidang pendidikan menjadi sangat penting

dan terbatas. Pada tahap analisa biaya dan manfaat ini evaluator akan menuliskan temuan perbedaan dan kesenjangan sebagai laporan terhadap pengambil keputusan, agar dapat memutuskan kelanjutan dari program. Adapun kemungkinan keputusan yang terjadi adalah: menghentikan program, mengganti atau merevisi program, meneruskan program atau melakukan modifikasi terhadap tujuan.

Pemecahan masalah terhadap kesenjangan yang ditemukan melalui evaluasi dilakukan melalui pembahasan dan kerjasama antara evaluator dan pengelola program. Adapun proses kerjasama antara evaluator dan pengelola program dengan melakukan pembicaraan tentang beberapa hal yaitu: mengapa terjadi kesenjangan, upaya perbaikan apa yang mungkin dan harus dilakukan, dan upaya mana yang terbaik yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah.

Menurut Slameto, (2012: 6) evaluasi model *Discrepancy* ini merupakan suatu prosedur *problem-solving* untuk mengidentifikasi kelemahan (termasuk dalam pemilihan standar) dan untuk mengambil tindakan korektif. Di dalam kasus suatu sistem yang kompleks seperti suatu proyek, obyek evaluasi bisa belum jelas dan sukar untuk dipahami. Klarifikasi obyek evaluasi obyek adalah sangat perlu untuk membuat evaluasi terlaksana. Dengan model ini, proses evaluasi pada langkah-langkah dan isi kategori sebagai cara memfasilitasi perbandingan capaian program dengan standar, sementara pada waktu yang sama mengidentifikasi standar untuk digunakan untuk perbandingan di masa depan. Argumentasi Malcom Provus, bahwa semua program memiliki daur hidup (*life cycle*). Karena program terdiri atas langkah-langkah pengembangan,

aktivitas evaluasi banyak diartikan adanya integrasi pada masing-masing komponennya.

Denny Pradana, (2014: 278-283) melakukan penelitian model evaluasi diskripsi untuk mengetahui tingkat kesenjangan program meningkatkan keterampilan teknik dasar *passing* bawah bola voli dalam pembelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan di kelas VIII D SMP Negeri 16 Malang dengan menggunakan metode bermain dengan tujuan awal program yang ditetapkan. Penelitian ini merupakan penelitian tindakan kelas dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Penelitian tindakan kelas ini dilakukan dengan menggunakan dua siklus dan setiap siklus terdiri dari 4 tahap yaitu: (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, (3) pengamatan (observasi), dan (4) refleksi. Subjek dalam penelitian ini adalah siswa kelas VIII D SMP Negeri 16 Malang sebanyak 30 siswa. Hasil penelitian menunjukkan terjadi peningkatan keterampilan siswa dalam melakukan *passing* bawah setelah dilakukan pembelajaran dengan menggunakan pendekatan permainan. Pembelajaran dengan pendekatan permainan dilakukan dalam dua siklus, yaitu tiga pertemuan disiklus pertama dan tiga pertemuan disiklus kedua. Tingkat keberhasilan siswa pada siklus pertama sebanyak 78%, pada siklus kedua sebanyak 87%. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah dengan penerapan pembelajaran dengan pendekatan permainan dapat meningkatkan keterampilan *passing* bawah siswa kelas VIII D SMP Negeri 16 Malang. Jadi tidak ada kesenjangan antara hasil yang didapat dengan tujuan program karena terdapat peningkatan keterampilan *passing* bawah siswa SMP Negeri 16 Malang.

3.1.2 Model Evaluasi Kirkpatrick

Syafril Ramadhon, (2012: 45) mengatakan bahwa model evaluasi Kirkpatrick merupakan suatu model evaluasi pelatihan yang dikembangkan pertama kali oleh Kirkpatrick dengan menggunakan empat level dalam mengkategorikan hasil pelatihan. Empat level evaluasi Kirkpatrick meliputi level reaksi, level pembelajaran, level perilaku dan level hasil. Terhadap program pelatihan dilakukan proses evaluasi dari berbagai aspek dan perspektif. Hal ini penting dilakukan untuk menilai dan merinci sudut pandang mana yang akan menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi. Syamsul Qamar Badu, (2010: 107) mengatakan umumnya organisasi dan perusahaan yang menggunakan model evaluasi empat level Kirkpatrick dalam melakukan pendekatan evaluasi terhadap evaluasi program pelatihan. Welly Yuliatmoko & Nenah Sunarsih, (2012: 19) berpendapat bahwa hal ini disebabkan pemodelan evaluasi empat level Kirkpatrick memiliki kesederhanaan dan kemudahan di dalam pengaplikasiannya. Selain itu juga adanya kelebihan model kirkpatrick dibandingkan dengan model-model evaluasi yang lain. Model Kirkpatrick memiliki beberapa kelebihan antara lain: 1). lebih komprehensif, karena mencakup aspek kognitif, *skill* dan afektif; 2). objek evaluasi tidak hanya hasil belajar semata tetapi juga mencakup proses, output maupun *outcomes*; 3). lebih mudah diterapkan (*applicable*) untuk level kelas karena tidak terlalu banyak melibatkan pihak-pihak lain dalam proses evaluasi. Adapun tahapan evaluasi empat level yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Tahap *Reaction*

Tahap reaksi ini melakukan proses evaluasi terhadap reaksi dari peserta pelatihan dengan melakukan proses pengukuran terhadap kepuasan dari peserta terhadap program pelatihan yang dilakukan. Program pelatihan akan dianggap efektif dan sesuai dengan harapan peserta pelatihan apabila pelaksanaan program pelatihan tersebut memberikan kepuasan dan kesenangan bagi peserta pelatihan dan hal ini membuat peserta pelatihan terpicu dan termotivasi untuk belajar dan berlatih lebih baik ke arah kemajuan dan memunculkan reaksi yang menyenangkan dari para peserta pelatihan. Perasaan tidak puas terhadap proses pelatihan yang diikuti peserta pelatihan akan membuat peserta tidak memiliki motivasi dalam mengikuti kegiatan pelatihan. Faktor kepuasan yang dialami oleh peserta pelatihan dapat dikaji melalui beberapa aspek, seperti faktor materi dan fasilitas yang diberikan, strategi dalam memberikan penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan serta akomodasi, menu dan penyajian konsumsi yang disediakan oleh panitia penyelenggaraan program pelatihan.

b. Tahap *Learning*

Kirkpatrick berpendapat bahwa proses belajar dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana peserta mengalami perubahan sikap, peningkatan pengetahuan dan peningkatan keterampilan setelah mengikuti program pelatihan yang dilaksanakan. Berdasarkan uraian tersebut maka ada tiga faktor

utama yang dapat instruktur pelatihan berikan kepada peserta pelatihan selama proses pelatihan berlangsung, yaitu faktor pengetahuan, faktor sikap, dan keterampilan. Keberhasilan peserta pelatihan dapat diketahui apabila pada diri peserta telah mengalami perubahan baik pada sikap, pengetahuan, maupun keterampilan.

c. Tahap *Behavior*

Tahap ketiga merupakan tahap perilaku dan merupakan tahapan yang berbeda dengan tahap evaluasi terhadap sikap peserta pelatihan yang dilakukan pada tahap kedua. Penilaian sikap yang dilakukan pada tahap evaluasi difokuskan kepada terjadinya perubahan sikap peserta pelatihan selama proses pelatihan berlangsung dan bersifat internal. Penilaian pada tahapan tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku peserta pelatihan setelah peserta selesai melakukan pelatihan dan kembali ke instansi atau tempat kerjanya. Faktor yang dinilai dalam tahap tingkah laku ini adalah perubahan perilaku peserta pelatihan setelah kembali ke tempat kerja maka evaluasi level ketiga ini dapat disebut dengan evaluasi terhadap *outcome* dari kegiatan pelatihan.

d. Tahap *Result*

Tahap evaluasi hasil merupakan tahapan keempat dari model evaluasi Kirkpatrick. Tahap hasil difokuskan pada hasil akhir yang terjadi pada peserta setelah mengikuti suatu program pelatihan. Hasil akhir dari suatu program pelatihan diantaranya

adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas, terjadinya kecelakaan kerja, penurunan *turnover* dan kenaikan keuntungan. Beberapa program pelatihan yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan moral kerja dan membentuk tim kerja yang lebih baik atau dapat dikatakan bahwa tahap hasil merupakan suatu proses evaluasi terhadap pengaruh dari suatu program pelatihan.

Keempat tahapan metode evaluasi Kirkpatrick secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Menurut Ayu Candra Dian Paramita, (2016: 5) tahap ***Reaction***, merupakan proses evaluasi yang dilakukan pada tahap reaksi yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan dari peserta dalam suatu program pelatihan terhadap penyelenggaraan dari pelatihan tersebut. Hasil dari kualitas penyelenggaraan pelatihan dapat diukur dan diketahui salah satunya melalui tingkat kepuasan dari peserta pelatihan tersebut. Tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan akan memberikan dampak langsung terhadap motivasi dan semangat dari peserta dalam mengikuti pelaksanaan pelatihan. Suasana, tempat dan lingkungan pelatihan yang baik akan memberikan tingkat kepuasan bagi peserta pelatihan sehingga peserta pelatihan akan belajar dengan lebih baik selama proses pelatihan berlangsung. Cara untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan dari peserta pelatihan dapat dilakukan dengan mengukur beberapa faktor yang peserta terima di dalam pelatihan, faktor itu antara lain meliputi pelayanan yang diberikan oleh panitia penyelenggara pelatihan, kualitas dari

nara sumber atau instruktur pelatihan, kurikulum yang diberikan selama pelatihan, materi pelatihan, metode belajar, suasana ruang kelas selama mengikuti pelatihan, fasilitas utama dan pendukung, isi materi pelatihan, dan beberapa faktor lain yang berhubungan dengan proses penyelenggaraan pelatihan. Proses dalam melakukan penilaian terhadap tahap reaksi relatif mudah karena dapat dilakukan dengan menggunakan reaction sheet yang berupa angket yang dibagikan kepada peserta pelatihan. Evaluasi ini bertujuan untuk mendapatkan respon dari peserta pelatihan terhadap kualitas dalam penyelenggaraan pelatihan. Penyebaran angket umumnya dilakukan sesaat setelah pelatihan berakhir ataupun dapat dibagikan beberapa saat sebelum pelatihan berakhir.

Ayu Candra Dian Paramita, (2016: 6) menyatakan bahwa tahap **Learning**, learning atau belajar didefinisikan sebagai suatu perubahan sikap mental atau *attitude*, suatu perbaikan terhadap pengetahuan, ataupun penambahan keterampilan peserta setelah selesai mengikuti suatu program. Berdasarkan definisi ini, maka dapat ditentukan aspek-aspek yang harus diketahui dan diukur dalam proses evaluasi tahap kedua. Pada dasarnya proses evaluasi tahap learning/belajar merupakan proses evaluasi terhadap hasil dari proses pelatihan. Keberhasilan pelaksanaan suatu program dapat dilihat ketika aspek yang menjadikan ukuran pelaksanaan program mengalami perbaikan. Hal ini dapat diketahui dengan cara melakukan perbandingan terhadap hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan tersebut diselenggarakan. Bilamana aspek yang diukur mengalami nilai perbaikan yang tinggi maka program pelatihan tersebut dikatakan berhasil. Pengukuran aspek-aspek

penyelenggaraan pelatihan pada proses evaluasi tahap kedua akan lebih sulit dan lebih memerlukan waktu yang lebih lama bila dibandingkan dengan proses evaluasi pada tahap pengukuran reaksi peserta dari peserta pelatihan. Tingkat kesulitan dalam pengukuran ini memerlukan penggunaan alat ukur dan pemilihan waktu yang tepat untuk mendapatkan hasil pengukuran yang lebih teliti dengan tingkat keakuratan yang tinggi. Umumnya instrument alat ukur yang digunakan dalam proses evaluasi reaksi ini berupa tes tertulis dan tes kinerja, yang digunakan untuk mengukur tingkat perbaikan pemahaman akan pengetahuan dan sikap peserta, serta untuk mengetahui tingkat penambahan keterampilan peserta setelah mengikuti pelatihan. Pelaksanaan tes dilakukan sebelum dan sesudah program pelatihan dilaksanakan.

Ayu Candra Dian Paramita, (2016: 5) menyatakan tahap ***Behaviour***, proses evaluasi pada tahap behavior /perilaku merupakan tahapan proses evaluasi yang dilakukan terhadap perubahan perilaku daripada peserta pelatihan setelah peserta pelatihan kembali ke tempat kerja setelah selesai mengikuti pelatihan. Perilaku ini merupakan perilaku kerja dari peserta pelatihan yang berhubungan langsung dengan materi pelatihan yang mereka terima selama pelaksanaan pelatihan. Evaluasi tahap perilaku ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap tingkat perubahan sikap mental, pengetahuan, dan keterampilan dari peserta yang akan memberikan pengaruh secara langsung terhadap kemampuan kinerja peserta saat mereka kembali bekerja dan mengaplikasikan semua materi yang peserta terima selama mengikuti proses pelatihan. Pelaksanaan evaluasi perilaku dilakukan melalui proses observasi secara langsung

dengan melakukan pengamatan dan wawancara di tempat peserta bekerja. Hasil evaluasi ini dapat mengetahui sejauhmana perubahan perilaku kinerja dari peserta sebelum dan setelah mengikuti program pelatihan. Proses evaluasi ini dapat dilakukan secara berkala dan berkelanjutan untuk mengetahui perubahan perilaku dari peserta pelatihan apakah bersifat sementara atau permanen.

Menurut Ayu Candra Dian Paramita, (2016: 5) tahap **Result**, evaluasi hasil dalam level ke-4 ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi setelah peserta mengikuti suatu program pelatihan. Proses evaluasi hasil ini memiliki tujuan untuk mengetahui sejauh mana dampak perubahan perilaku dari peserta pelatihan pada tingkat kinerja setelah mereka kembali ke tempat kerjanya. Dalam kegiatan pembelajaran model evaluasi ini mengarah pada hasil akhir yang diperoleh peserta pelatihan. Evaluasi result juga berfungsi untuk mengembangkan suatu program pembelajaran yang meliputi desain belajar mengajar. Untuk menetapkan kedudukan suatu program pembelajaran berdasarkan ukuran/kriteria tertentu, sehingga suatu program dapat dipercaya, diyakini dan dapat dilaksanakan terus, atau sebaliknya program itu harus diperbaiki.

Tendas Teddy Soesilo, (2017) telah melakukan penelitian berupa evaluasi kegiatan diklat Pembuatan Butir Soal UN Jenjang SMP/MTs. Kab. Kutai Timur Tahun 2017 ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang: (1) tingkat kepuasan peserta diklat, (2) terjadi atau tidaknya peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta diklat. Untuk mencapai tujuan evaluasi tersebut digunakan model evaluasi dari Donald L. Kirkpatrick atau biasa disingkat Model Kirkpatrick yang dibatasi pada level I (Reaksi) dan level II

(Pengetahuan). Hasil analisis evaluasi dan pembahasan menunjukkan bahwa pada diklat Pembuatan Butir Soal Ujian Nasional Jenjang SMP/MTs. Kab. Kutim Tahun 2017: (1) tingkat kepuasan peserta diklat di kedua kelas MIPA dan Bahasa dari hari ke hari selalu terjadi peningkatan, dan pada hari ke – 4 seluruh peserta diklat (100 %) merasa puas (senang dan sangat senang) dalam mengikuti kegiatan diklat, (2) telah terjadi peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang tinggi pada peserta diklat, yakni sebesar 24.85 di kelas MIPA dan 14.38 di kelas Bahasa.

Syafril Ramadhan, (2016: 43-54) dalam penelitiannya yang dilakukan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan sebuah profesi dengan berlandaskan kepada prinsip mempunyai kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi ASN adalah melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat). Ketidadaan pedoman dalam melaksanakan kegiatan evaluasi menjadikan kegiatan evaluasi tidak terarah dan menghamburkan anggaran. Kondisi seperti ini yang menyebabkan fungsi dasar dari proses evaluasi menjadi tidak optimal. Penerapan model empat level Kirkpatrick yang dilakukan secara sistematis dalam kegiatan evaluasi diklat dapat menjadi salah satu pemecahan masalah, khususnya untuk diklat berbasis aparatur, sehingga diharapkan kegiatan evaluasi diklat dapat menjawab salah satu fungsi evaluasi, yaitu agar kelebihan dan kekurangan dalam program diklat tersebut dapat diidentifikasi sehingga perbaikan dapat segera ditindaklanjuti.

Syamsul Qamar Badu, (2010: 102-129) melakukan penelitian bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang implementasi

evaluasi Model Kirkpatrick pada Program Pembelajaran Mata Kuliah Masalah Nilai Awal (MNA) dan Syarat Batas. Dari empat level untuk Evaluasi Model Kirkpatrick masing-masing dilakukan penilaian dengan alat penilaian yang berbeda. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai hasil kerja atau proyek mahasiswa. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dengan sampel penelitian yang digunakan adalah mahasiswa Jurusan Pendidikan Matematika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Negeri Gorontalo berjumlah 58 orang. Data dalam penelitian ini dijangkau menggunakan angket dan dilakukan pengujian reliabilitas dengan Crombach's Alpha. Evaluasi belajar mahasiswa diperoleh dengan menggunakan rubrik penilaian kinerja. Hasil penelitian menggambarkan Evaluasi Model Kirkpatrick pada Program Pembelajaran Matakuliah Masalah Nilai Awal (MNA) dan Syarat Batas sangat efektif.

3.1.3. Langkah-langkah Evaluasi

Menurut Denny Pradana, (2017: 280) ada lima langkah atau tahapan evaluasi program, yaitu:

- a. Tahap penyusunan disain yang meliputi kegiatan (1) merumuskan tujuan program, (2) Menyiapkan audiens, personil dan kelengkapan lain, (3) Menentukan kriteria (standar) dalam bentuk rumusan yang menunjuk pada sesuatu yang dapat diukur.
- b. Tahap pemasangan instalasi (*Installation*) yang meliputi kegiatan: (1) Menilai kembali penetapan kriteria (Standar) yang telah ditetapkan pada penyusunan disain, (2) Meninjau/memonitor program yang sedang dilaksanakan, (3)

- Meneliti kesenjangan antara apa yang telah direncanakan dengan apa yang telah dicapai.
- c. Tahap proses (Pengumpulan Data), kegiatan yang dilakukan antara lain: mengadakan evaluasi terhadap tujuan-tujuan manakah yang akan dicapai.
 - d. Tahap pengukuran tujuan (*Product*), yaitu mengadakan analisa data dan menetapkan tingkat output yang diperoleh.
 - e. Tahap perbandingan (*Program Comparison*), yaitu tahapan membandingkan hasil yang telah dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3.1.4 Evaluasi Program Kewirausahaan

Hamid Hasan, (2008: 217) menyatakan bahwa evaluasi kontek merupakan penggambaran dan spesifikasi tentang lingkungan sekola, kebutuhan yang belum terpenuhi, karakteristik populasi dan sample dari individu yang dilayani dan tujuan program. Evaluasi konteks sangat membantu dalam merencanakan dan menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program serta merumuskan tujuan program. Tahap kedua dari model evaluasi DEM adalah tahap instalasi yang bertujuan untuk melakukan penilaian kembali terhadap penetapan kriteria (standar) yang telah ditetapkan pada tahap penyusunan disain evaluasi, melakukan monitoring terhadap program yang sedang atau sudah dilaksanakan serta melakukan penelitian terhadap kesenjangan antara apa yang direncanakan dengan yang di capai. Evaluasi ini tidak hanya melihat apa yang ada di dalam lingkungan lembaga, namun juga memperkirakan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di waktu mendatang

ketika inovasi di implementasikan. Evaluasi instalasi model DEM memfokuskan kepada jenis kegiatan apa yang akan dilakukan oleh program, siapa yang di tunjuk sebagai pelaksana program, dan kapan waktu kegiatan program selesai. Pada dasarnya evaluasi instalasi program di maksudkan untuk mengetahui sejauh mana rencana telah di laksanakan, hambatan-hambatan-hambatan apasaja di temukan, komponen-komponen apasaja yang diperbaiki. Evaluasi peoduk adalah penilaian yang dilakukuan untuk mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Jadi, tujuan utama evaluasi hasil adalah menentukan sampai sejauh mana program telah diimplementasikan dapat memenuhi kebutuhan kelompok akan menggunakannya.

3.1.4.1 Pembelajaran Kewirausahaan

Pembelajaran kewirausahaan di SMK dimaksudkan untuk menghadapi persaingan dan perkembangan jaman. Selain itu, kewirausahaan juga menjadi bekal bagi peserta didik untuk berwirausaha apabila nantinya peserta didik tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Burhanudin Sony, (2009: 29) mengatakan bahwa pembelajaran kewirausahaan di SMK merupakan proses pembelajaran yang bertujuan untuk membentuk jiwa *entrepreneurship* pada diri siswa. Adapun jiwa kewirausahaan yang dimaksud adalah keberanian dan kemauan dalam menghadapi masalah dalam kehidupan secara wajar, dan kreatif dalam mencari penyelesaian untuk mengatasi masalah, dan mandiri serta tidak bergantung kepada orang lain.

Sudarmiati, (2009: 110) mengatakan bahwa Pendekatan pembelajaran yang sesuai untuk pembelajaran kewirausahaan adalah Pendekatan kontekstual (*Contextual Teaching and Learning*) sebab karakteristik materi kewirausahaan menuntut strategi pembelajaran yang sedapat mungkin menghubungkan teori dengan perkembangan dunia nyata terkini. Wina Sanjaya, (2006: 225) mengatakan bahwa pendekatan kontekstual menurut Sanjaya merupakan konsep belajar yang membantu guru mengaitkan antara materi yang diajarkan dengan situasi dunia nyata peserta didik dan mendorong antara pengetahuan yang dimilikinya dengan penerapannya dalam kehidupan mereka sebagai anggota keluarga dan masyarakat. Dengan konsep itu diharapkan hasil pembelajaran bermakna bagi peserta didik.

3.1.4.2 Komponen Program Pembelajaran Kewirausahaan

Program Pembelajaran Kewirausahaan melibatkan komponen-komponen yang saling terkait dalam mencapai tujuannya. Komponen-komponen dijabarkan pada masing-masing aspek sesuai dengan model DEM yaitu: (1) konteks program yang meliputi tujuan program, fasilitas, serta kebutuhan program; (2) input program yang meliputi latar belakang guru, silabus dan RPP, serta fasilitas; (3) proses program yang meliputi kinerja guru, sikap siswa, serta motivasi siswa; dan (4) produk program yang meliputi nilai hasil belajar siswa.

3.1.4.3 Kebermanfaatan Hasil Penyelenggaraan Program

Kewirausahaan

Pengangguran merupakan masalah yang dihadapi oleh setiap negara termasuk Indonesia. Umumnya pengangguran disebabkan oleh laju pertumbuhan penduduk yang cepat dan tidak terkendali yang tidak disertai laju bertambahnya keterbukaan lapangan kerja. Banyak cara yang telah diupayakan oleh pemerintah dalam mengatasi laju tingkat pengangguran, antara lain dengan meningkatkan jumlah wirausahawan. Tujuan dari peningkatan jumlah wirausahawan ini adalah membantu pemerintah dalam menciptakan jumlah lapangan kerja baru yang dapat menampung pengangguran.

Pendidikan kewirausahaan yang dilakukan di sekolah-sekolah diharapkan akan mendorong siswa untuk mulai mengenali dan membuka usaha sendiri setelah mereka lulus atau dengan kata lain menciptakan siswa untuk berwirausaha. Pendidikan kewirausahaan bertujuan untuk membentuk manusia secara utuh, sebagai insan yang memiliki karakter, pemahaman dan keterampilan sebagai wirausaha. Buchari Alma dalam Wisnu Septian, (2016: 709) menyatakan bahwa keahlian dan keterampilan wirausaha banyak didapatkan dari pendidikan kewirausahaan.

Pendidikan kewirausahaan secara umum adalah proses pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip dan metodologi ke arah pembentukan kecakapan hidup (*life skill*) pada peserta didiknya melalui kurikulum terintegrasi yang dikembangkan di sekolah. Di lingkungan sekolah, guru dapat memberikan dorongan sebagai upaya meningkatkan motivasi siswa untuk berwirausaha bagi siswa-

siswinya dengan cara menghubungkan antara kegiatan praktek dengan kewirausahaan. Dorongan terhadap siswa-siswi dapat diberikan dengan cara mengarahkan berprestasi belajar untuk berprestasi berwirausaha kelak setelah menamatkan sekolahnya.

Ni Luh Wahyuni Widya Putri, (2014: 5) berpendapat bahwa sikap mental kewirausahaan adalah modal tak tampak yang mendasar dan harus dimiliki oleh wirausahawan. Sikap mental ini yang membedakan wirausahawan dengan seorang pekerja biasa. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kewirausahaan: 1. Faktor individu *locus of control*, toleransi, pengambilan resiko, nilai-nilai pribadi, pendidikan, pengalaman, usia, komitmen dan ketidakpuasan. 2. Faktor lingkungan, peluang, model peran, aktivitas, pesaing, inkubator, sumber daya dan kebijakan pemerintah. 3. Faktor lingkungan sosial keluarga, orang tua dan kelompok.

Melalui pendidikan kewirausahaan guru menanamkan nilai-nilai kewirausahaan kepada siswa sesuai kurikulum. Pendidikan Kewirausahaan memiliki dampak positif dalam pembentukan mental kewirausahaan bagi siswa. Penelitian yang dilakukan oleh Ida Yulianti dalam Wisnu Septian, (2016: 709) menyatakan pendidikan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap sikap mental kewirausahaan. Keahlian dan keterampilan wirausaha banyak didapatkan dari pendidikan di sekolah.

Siswa pasti memiliki keinginan untuk memperbaiki status perekonomian keluarga, ingin menjadi kaya dan lain-lain. Hal tersebut merupakan sebuah motivasi berwirausaha. Rasa ingin memiliki lebih dapat memotivasi siswa untuk menjadi pribadi yang baik dan memiliki keunggulan. Motivasi berwirausaha merupakan

energi lebih yang dorongan siswa untuk melakukan suatu kegiatan berwirausaha. Motivasi dapat pula dianalogikan sebagai mesin penggerak bagi seseorang untuk melakukan suatu aksi yang sesuai dengan keinginannya. Motivasi untuk berwirausaha berupa salah satu alasan yang mendorong siswa untuk melakukan kegiatan kewirausahaan.

Siswa sekolah kejuruan mendapatkan materi pengajaran kewirausahaan dengan tujuan untuk menciptakan wirausahawan melalui pendidikan kewirausahaan yang diajarkan di sekolah. Pemberian materi kewirausahaan di sekolah dilakukan melalui pemberian teori di kelas yang dilanjutkan dengan melakukan praktek baik itu di sekolah maupun di industri. Pelaksanaan pendidikan kewirausahaan di sekolah menengah kejuruan dimulai dari proses pembelajaran dan bimbingan di sekolah ditambah dengan pelatihan kerja di dunia usaha. Tujuan pendidikan di sekolah menengah kejuruan juga untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan para siswa untuk dapat hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan bidang kejuruan keahliannya masing-masing. Menurut Tatang dalam Sarah Melinda, (2017: 878) pendidikan bertujuan mewujudkan manusia yang cerdas, memiliki keterampilan memadai, memiliki kesadaran yang tinggi dan selalu introspeksi diri, tanggap terhadap persoalan, mampu memecahkan masalah dengan baik dan rasional, dan memiliki masa depan yang cerah.

3.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

3.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Kata manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sadili Samsudin (2005) mendefinisikan, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari *kata to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Sedangkan menurut Wikipedia, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Mary Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Sudarwan Danim, Suparno (2009) seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.

Husain Usman (2013) membagi dua pengertian tentang manajemen, yaitu manajemen dalam arti luas dan manajemen dalam arti sempit. Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan system informasi sekolah/madrasah.

Sedangkan pengertian sumber daya manusia dalam kamus Bahasa Indonesia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan

untuk proses produksi. Istilah Sumber Daya Manusia yang seringkali disingkat dengan “SDM” dalam istilah Bahasa Inggris *human resource*. Kata human di Indonesiakan, berarti manusia (untuk kata benda) atau manusiawi (untuk kata sifat). Sedangkan kata *resource* (singular) berarti sumber, seperti sumber air. Kata daya merupakan kata tambahan yang mempunyai arti kekuatan atau power, dalam The Contemporary English-Indonesian Dictionary, Drs. Peter Salim, M. A. dalam Ahmad S. Ruky (2014) mengatakan bahwa *resource* adalah “sumber daya” yang berarti sumber dari daya/kekuatan, jadi sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Husain Usman memberi pengertian tentang sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Jadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Menurut Sondang P. Sigian (2016), manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang mempunyai unsur penting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan tantangan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik sifatnya internal maupun eksternal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), menurut Gerry Dessler dalam Suparno Eko Widodo (2015) berpendapat “*Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety and fairness concerns*”. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Sedangkan Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membagi dua pengertian yaitu ilmu dan seni. Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

H.M. Yani (2012), juga membagi Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi dua, Pertama, Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kedua, Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) diartikan kegiatan perencanaan, pengorganisasian pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia

untuk mencapai sasaran perusahaan, organisasi dan masyarakat.

H. John Bernardin dan Joyce E. A. Russel dalam Achmad S. Ruky (2014), *Human Resource Manajement (HRM) concern with the recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, and promotion of personnel within an organization*, atau Manajemen sumber daya manusia mengurus rekrutmen, seleksi,

pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi. Menurut Ahmad S. Ruky (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan konsep dan system manajemen secara tepat dan efektif dalam proses perekrutan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personel yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Pendapat di atas ada kemiripan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu pendayagunaan kemampuan manusia dan kompensasinya mulai proses rekrutmen sampai pada karier puncak seseorang yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.

3.2.2 Sumber Daya Manusia Pendidikan Indonesia

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) merumuskan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang harus digunakan dalam mengembangkan upaya pendidikan di Indonesia. Pasal 3 UU Sisdiknas menyebutkan, Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Kualitas manusia Indonesia dirumuskan dalam tujuan pendidikan nasional yang harus dikembangkan oleh setiap satuan pendidikan. Oleh karena itu, rumusan tujuan pendidikan nasional menjadi dasar dalam pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa. Fungsi dan tujuan di atas, menunjukkan bahwa pendidikan di setiap satuan pendidikan harus diselenggarakan secara sistematis. Sistem pendidikan di Indonesia harus selalu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan yang terjadi baik ditingkat lokal, nasional maupun global.

Pendidikan yang bermutu harus direalisasikan. Dalam merealisasikan pendidikan yang bermutu, dituntut penerapan program mutu yang fokus pada upaya-upaya penyempurnaan mutu seluruh komponen dan kegiatan pendidikan. Dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk meningkatkan SDM adalah: manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (school-based management) dimana sekolah diberikan kewenangan untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan. Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan antara lain siswa, guru, kurikulum, sarana prasarana, dan masyarakat.

Nur Kholifah (2012) berpendapat dengan melihat kesuksesan integrasi ekonomi Eropa dalam bentuk pasar tunggal yang dimulai sejak 1950-an telah mempengaruhi wilayah ASEAN untuk juga mengikuti langkah tersebut melalui wujud Masyarakat Ekonomi ASEAN (Asean Economic Community) yang diwacanakan sejak tahun 1997 dan rencana implementasinya pada tahun 2015. Diharapkan MEA ini akan menjadi fondasi kokoh bagi perekonomian negara-negara anggota ASEAN. Untuk mendapatkan manfaat dari MEA maka Indonesia harus

betul-betul mempersiapkan diri agar mampu bersaing di pasar global dengan memperhatikan pentingnya memiliki keunggulan kompetitif, yang menekankan pada pentingnya teknologi dan kualitas SDM sehingga produktifitas akan meningkat dan akhirnya mampu menciptakan efisiensi ekonomi. Salah satu kunci dalam mewujudkan keunggulan kompetitif adalah melalui pengembangan pendidikan kewirausahaan.

SDM merupakan hal yang sangat penting sebagai pelaku dalam MEA. SDM yang berkualitas akan mampu bersaing dan kuat menghadapi tantangan. Cekatan serta inovatif dalam mengambil ide, langkah, dan tindakan. Peningkatan kualitas SDM misalnya dengan pelatihan bahasa, pengembangan skill dapat dilakukan dengan pelatihan, workshop, pertemuan rutin antar pelaku ekonomi, juga pembangunan networking.

Miarso (2007: 485) mengatakan bahwa “sumber daya manusia merupakan modal dasar pembangunan terpenting”. Lebih lanjut dijelaskan pendidikan untuk pembangunan kualitas manusia meliputi segala aspek perkembangan manusia dalam harkatnya sebagai makhluk yang berakal budi, sebagai pribadi, sebagai masyarakat dan sebagai warga negara. Pendidikan harus mencerminkan proses memanusiakan manusia dalam arti mengaktualisasikan semua potensi yang dimilikinya menjadi kemampuan yang dapat dimanfaatkan dalam kehidupan sehari-hari dimasyarakat luas.

Keberhasilan pembangunan nasional disegala bidang sangat bergantung pada sumber daya manusia sebagai aset bangsa dalam mengoptimalkan dan memaksimalkan perkembangan seluruh potensi yang dimiliki. Upaya tersebut dapat dilakukan dan ditempuh melalui

pendidikan, baik melalui jalur pendidikan formal maupun non formal. Salah satu lembaga jalur pendidikan formal yang menyiapkan lulusannya untuk memiliki keunggulan di dunia kerja diantaranya pendidikan kejuruan.

Pendidikan kejuruan yang dikembangkan di Indonesia di antaranya adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang dirancang untuk menyiapkan peserta didik atau lulusan yang siap memasuki dunia kerja dan mampu mengembangkan sikap profesional di bidang kejuruan. Lulusan pendidikan kejuruan diharapkan produktif dan mampu berwirausaha juga dapat menjadi tenaga kerja menengah serta memiliki kesiapan untuk menghadapi persaingan di dunia kerja. Hadirnya Sekolah Menengah Kejuruan sangat didambakan masyarakat karena lulusan pendidikan kejuruan memang mempunyai kualifikasi sebagai calon tenaga kerja yang memiliki keterampilan vocational tertentu sesuai dengan bidang keahliannya.

3.2.3 Kualitas Sumber Daya Manusia Guru Dalam Pendidikan Kewirausahaan

Seiring perkembangan zaman dan pembangunan nasional di era globalisasi yang semakin modern saat ini, menuntut Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi. Dalam hal ini peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) hanya dapat dilakukan melalui pendidikan. Pentingnya peran pendidikan diharapkan dapat mencetak Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai. Hal ini selaras dengan Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2012 Pasal 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan 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.

Pendidikan selalu berkembang dari waktu ke waktu, sebagai warga negara perlu mengembangkan diri agar mampu hidup di tengah-tengah masyarakat. Hingga pada era globalisasi ini, tuntutan kualitas sumber daya manusia yang memiliki tingkat kompetensi sangatlah dibutuhkan. Salah satu upaya yang harus dilakukan adalah meningkatkan kemampuan wawasan dan pengetahuan terhadap segala sesuatu melalui jalur pendidikan. Meningkatnya kebutuhan akan kualitas SDM yang berkompeten pada era globalisasi ini, menuntut Indonesia untuk mampu meningkatkan pula mutu pendidikan, baik dari Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) hingga Perguruan Tinggi (PT).

Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan hidup yang prosesnya berlangsung seumur hidup. Pendidikan sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan seseorang, dalam pelaksanaan pendidikan, dapat terwujud melalui tiga bentuk yaitu pendidikan informal, pendidikan formal dan pendidikan non formal. Pendidikan informal adalah pendidikan yang ada dalam keluarga dan orang tua memiliki peran yang sangat dominan dalam pembentukan watak, sikap dan perkembangan emosional pada anak. Pendidikan formal adalah pendidikan yang diselenggarakan di sekolah atau instansi pendidikan melalui kegiatan belajar dan mengajar secara berjenjang dan

berkesinambungan. Pendidikan non formal adalah pendidikan yang terjadi di masyarakat dan bersifat terapan. Melalui pendidikan suatu bangsa mampu berkembang, baik dalam sektor ekonomi, teknologi hingga pembangunan. Suatu negara akan dikatakan kaya jika memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dan kompeten.

Menurut Sukmadinata (2003: 101), “Prestasi belajar adalah realisasi dari kecakapan-kecakapan potensial atau kapasitas yang dimiliki seseorang”. Belajar pada hakikatnya merupakan kegiatan yang dilakukan secara sadar untuk memperoleh pengetahuan dan wawasan. Dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah terdapat proses belajar dan mengajar yang akan menghasilkan bertambahnya ilmu pengetahuan dan perubahan pada diri individu yaitu pengetahuan atau pengalaman baru. Untuk mengetahui efektivitas siswa dalam belajar, kemampuan dapat diukur dan dibaca dalam prestasi belajar siswa. Kemajuan pendidikan di Sekolah dipengaruhi beberapa unsur yang mendukung pendidikan untuk memperoleh prestasi belajar yang sesuai target. Adapun unsur tersebut adalah siswa, guru, media, alat, dan prestasi belajar. unsur tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya dan saling melengkapi dalam pencapaian sebuah hasil yang baik. Prestasi belajar selain sebagai nilai ukur terhadap tingkat keberhasilan atas suatu mata pelajaran di sekolah. Prestasi belajar juga menjadi patokan untuk melihat keberhasilan guru dalam mengajar serta menyampaikan materi kepada siswa sudah dapat memahami.

Menurut Slameto (2003: 54), Untuk menghasilkan lulusan yang memiliki prestasi belajar yang tinggi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor yang timbul dari dalam diri siswa atau faktor internal adalah faktor jasmaniah yang terdiri dari

kesehatan dan cacat tubuh serta faktor psikologis yang terdiri atas perhatian, sikap, minat yang kurang baik terhadap mata pelajaran kewirausahaan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri siswa yang meliputi faktor lingkungan sosial, seperti guru, teman sekelas, teman bermain dan masyarakat.

Selain Kecerdasan emosional, faktor lain yang mempengaruhi prestasi belajar yaitu variasi gaya mengajar guru. Variasi gaya mengajar guru merupakan hal yang penting karena guru merupakan subyek dalam penyampaian informasi dalam kegiatan belajar mengajar dan dengan adanya variasi siswa akan dapat menangkap hal yang telah disampaikan dan dijelaskan oleh guru.

Mengajar adalah usaha guru untuk mengorganisasi lingkungan sehingga menciptakan kondisi belajar bagi siswa. Pengertian ini mengandung makna bahwa guru dituntut untuk dapat berperan sebagai organisator kegiatan belajar siswa dan hendaknya mampu memanfaatkan lingkungan, baik yang ada di dalam kelas maupun yang ada di luar kelas yang menunjang kegiatan belajar mengajar.

Dalam proses belajar mengajar, bila guru tidak menggunakan variasi, maka siswa akan merasa bosan, mengantuk, kurang memperhatikan, dan akibatnya tujuan dari belajar tidak akan tercapai. Dalam hal ini guru harusnya memiliki variasi dalam mengajar siswa. Keterampilan guru dalam mengadakan variasi dalam proses pembelajaran akan meliputi tiga aspek, yaitu variasi dalam gaya mengajar, variasi dalam menggunakan media dan bahan pengajaran, dan variasi dalam interaksi antara guru dengan siswa. Apabila komponen-komponen tersebut disatukan dan dikombinasikan, maka akan meningkatkan perhatian siswa dan membangkitkan semangat

siswa untuk belajar. Dalam kegiatan belajar mengajar ada variasi bila guru dapat menunjukkan adanya perubahan dalam gaya mengajar, media yang digunakan berganti-ganti, dan adanya perubahan pola interaksi antara guru dengan siswa. Variasi lebih bersifat proses daripada produk.

Tenaga pendidik profesional guru dituntut mampu memberi motivasi kepada mahasiswa agar lebih bersemangat dalam mengikuti materi yang diajarkan sehingga mampu mencapai tujuannya. Hal tersebut secara tidak langsung mendorong siswa untuk belajar lebih giat dalam meningkatkan prestasi belajar siswa untuk mendapatkan nilai yang lebih baik.

Penjabaran yang telah diuraikan peneliti diatas akhirnya menjelaskan bahwa variasi gaya mengajar guru memiliki hubungan dinamis dalam memberikan kontribusinya untuk memotivasi siswa agar lebih mudah memahami materi yang telah diajarkan.

3.2.4 Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Dengan Kompetensi Dan Potensi Kewirausahaan

Pembangunan sumber daya manusia selalu dikaitkan dengan pembangunan kualitas pendidikan dan sarana prasarana pendidikan di sekitar kita. Pembangunan sumber daya manusia menjadi permasalahan bersama yang harus diselesaikan secara bertahap dan berkesinambungan. Kebijakan pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Menteri Nomor 23 Tahun 2006[1], tentang Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan SMK/MAK antara lain bahwa menguasai kompetensi program keahlian dan kewirausahaan/entrepreneurship baik untuk memenuhi tuntutan dunia kerja maupun untuk mengikuti pendidikan tinggi sesuai dengan

kejuruannya. Kompetensi dan potensi siswa SMK saat ini menjadi harapan tumbuhnya lapangan pekerjaan baru di masyarakat. Oleh karena itu, masyarakat saat ini lebih menyoroti lulusan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) harus memiliki kemampuan sumber daya manusia yang handal khususnya dalam menciptakan peluang usaha baru. Memang desain dari pendidikan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) adalah mempersiapkan tenaga kerja yang terampil/siap pakai, apakah sebagai tenaga kerja terampil perusahaan atau wiraswasta/berwirausaha/ entrepreneurship.

Kompetensi lulusan SMK diharapkan sebagai indikator kualitas sumber daya manusia yang harus dipenuhi di level siswa SMK. Kualitas sumber daya manusia di bidang kewirausahaan/ entrepreneurship ada beberapa poin, diantaranya : siswa mampu mengidentifikasi kegiatan dan peluang usaha dalam kehidupan sehari-hari, terutama yang terjadi di lingkungan masyarakatnya, siswa mampu menerapkan sikap dan perilaku wirausaha dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan masyarakatnya, siswa memahami sendi-sendi kepemimpinan dan mampu menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari serta menerapkan perilaku kerja prestatif dalam kehidupannya, siswa mampu merencanakan sekaligus mengelola usaha kecil/mikro dalam bidangnya. Kemampuan ini disiapkan supaya lulusan SMK siap bekerja di perusahaan maupun mampu menciptakan lapangan kerja baru berdasarkan keahlian. Kewirausahaan akan mendorong terciptanya kemandirian ekonomi. Sedangkan kemandirian ekonomi memiliki pengertian suatu masyarakat/komunitas yang mampu memproduksi untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dalam mencapai kesejahteraan tanpa harus tergantung dari negara lainnya (Arifianto, E. Y., 2014).

Menggunakan istilah yang dipaparkan Arifianto, dalam lingkup yang sederhana maka lulusan SMK mampu memproduksi suatu produk berupa barang dan jasa yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan sendiri tanpa tergantung dengan orang lain.

3.3 Program Kewirausahaan

3.3.1 Konsep Kewirausahaan dan Pendidikan Kewirausahaan di Sekolah

a. Konsep Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah proses melakukan sesuatu yang baru dan sesuatu yang berbeda untuk tujuan menciptakan kekayaan bagi individu dan menambah nilai bagi masyarakat. Secara internasional, regional, nasional, dan lokal mengambil bagian dalam eksperimen mengenai pendidikan kewirausahaan dan pendidikan dan pelatihan kewirausahaan. Saat ini, pendidikan dan pelatihan kewirausahaan diakui sebagai bidang studi yang mapan, tumbuh secara paralel dengan minat pembuat kebijakan dan siswa. Secara keseluruhan, pendidikan dan pelatihan kewirausahaan mewakili baik pendidikan akademis dan intervensi pelatihan formal yang berbagi tujuan luas menyediakan individu dengan pola pikir dan keterampilan kewirausahaan untuk mendukung partisipasi dan kinerja dalam berbagai kegiatan kewirausahaan. Pendidikan dan pelatihan kewirausahaan mencakup berbagai intervensi heterogen, termasuk program pendidikan akademik formal serta program pelatihan yang berdiri sendiri. Kedua hal ini dapat bertujuan untuk menstimulasi kewirausahaan serta mendukung individu dan perusahaan yang sudah terlibat dalam

kegiatan wirausaha. Aidin, Salamzadeh, et al., (2014: 165-182) berpendapat bahwa kewirausahaan memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi. Kewirausahaan diidentifikasi sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dan secara positif terkait dengan pertumbuhan ekonomi melalui penciptaan lapangan kerja, kelangsungan hidup perusahaan dan perubahan teknologi. Secara umum, seseorang dapat mengkategorikan ‘penelitian kewirausahaan’ menjadi dua kategori utama: 1) ciri-ciri pribadi atau karakteristik pengusaha; 2) pengaruh faktor kontekstual budaya, politik, sosial dan ekonomi.

Kewirausahaan didefinisikan sebagai kegiatan yang melibatkan penemuan, evaluasi, dan eksploitasi peluang untuk menghasilkan barang dan jasa baru, cara pengorganisasian, pasar, proses dan bahan mentah melalui upaya pengorganisasian yang sebelumnya tidak pernah ada. Definisi lain menganut pengertian inovasi sebagai atribut kunci kewirausahaan. Dari perspektif Kirzner (1997) dalam Thokozani Patmond Mbhele, (2012: 94-102), pengusaha adalah individu yang waspada terhadap peluang untuk perdagangan. Deakins & Freel, (2006) menyatakan bahwa pengusaha mampu mengidentifikasi pemasok dan pelanggan dan bertindak sebagai perantara di mana keuntungan muncul dari fungsi intermediasi. Zimmerer & Scarborough, (2005) berpendapat bahwa pengusaha adalah bisnis baru atau kombinasi yang muncul dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian untuk tujuan mencapai laba dan pertumbuhan.

Askun & Yildirim, 2011, Simon, 2013, dan Thurik & Wennekers (2004), antara lain, berpendapat bahwa kewirausahaan

adalah jenis perilaku yang berpusat pada peluang dan sumber daya ekonomi; Selain itu, ini merupakan kombinasi dari risiko, kreativitas, kesuksesan pribadi, dan inovasi. Selain itu, kewirausahaan harus mengadopsi tanggung jawab keuangan, moral, dan sosial untuk membangun ide bisnis baru dan menguntungkan yang dapat berkontribusi untuk memecahkan masalah sosial. Seperti yang ditulis Jean Baptiste Say pada pergantian abad ke-19, “Pengusaha memindahkan sumber daya ekonomi dari area produktivitas yang lebih rendah dan ke area produktivitas yang lebih tinggi dan hasil yang lebih besar” untuk menciptakan nilai (Dees, 2001: 1). Peter Drucker memperluas definisi dan mencatat bahwa meskipun pengusaha tidak diharuskan untuk memancing perubahan, mengidentifikasi didalamnya kualitas dan potensi untuk bekerja dan memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh inovasi dalam penggunaan teknologi, preferensi konsumen, dan norma sosial, antara lain.

Pengangguran dan kewirausahaan saling bergantung. Schumpeter berpendapat bahwa kewirausahaan memiliki efek positif pada pengangguran dalam dua hal berikut: 1) peningkatan jumlah perusahaan kecil yang merangsang penawaran pekerjaan, dan 2) individu yang menganggur dapat menjadi wirausahawan sebagai alternatif untuk bekerja (Bhorat, 2006). Efek ini menjelaskan minat dalam memberikan pendidikan kewirausahaan di semua tingkatan dan pandangan kewirausahaan sebagai pilihan karir yang layak (Henry et al., 2003, Llisterri et al., 2006). Teori sosialisasi mengusulkan bahwa keputusan karir orang muda dipengaruhi oleh faktor sosial seperti paparan pengalaman

pendidikan yang meningkatkan minat mereka dalam menciptakan bisnis baru (menjadi pengusaha) dan berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat lokal dengan menyediakan barang dan jasa.

Beberapa kerangka teoritis telah diterapkan untuk mengkarakterisasi dan memahami fenomena kewirausahaan. Sebagai contoh, Dees (2001) mendefinisikan kewirausahaan, dari perspektif Schumpeter, sebagai fenomena yang tidak seimbang yang menghasilkan "penghancuran kreatif" di mana perusahaan wirausaha menggantikan yang non-inovatif, sehingga berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi. Penulis lain seperti Knigh (2001) telah mengakui bahwa risiko adalah elemen sentral dari atmosfer kewirausahaan, sedangkan Kirzner berpendapat bahwa aktivitas kewirausahaan pada dasarnya dicirikan oleh kewaspadaan pengusaha, yang merupakan kemampuan untuk memvisualisasikan peluang yang tidak jelas untuk mendapatkan keuntungan. Integrasi dari beberapa perspektif menghasilkan konseptualisasi bisnis kewirausahaan sebagai studi tentang proses di mana peluang ditemukan, dievaluasi, dan dieksploitasi; individu mana yang dapat menghasilkan perubahan ekonomi melalui keputusan mereka; dan efek dari menciptakan barang dan jasa baru melalui proses ini (Shane & Venkataraman, 2000).

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) muncul apabila seseorang individu berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya. Suryana, (2001: 291) mengatakan bahwa proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi

usaha. Esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengkombinasian sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. Menurut Zimmerer, dalam Anita Anggraini, (2015: 291) nilai tambah tersebut dapat diciptakan melalui cara-cara sebagai berikut:

- 1) Pengembangan teknologi baru (*developing new technology*),
- 2) Penemuan pengetahuan baru (*discovering new knowledge*),
- 3) Perbaikan produk (barang dan jasa) yang sudah ada (*improving existing products or services*),
- 4) Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit (*finding different ways of providing more goods and services with fewer resources*).

Penekanan kewirausahaan pada peran pengusaha kecil, namun sebenarnya karakter wirausaha juga dimiliki oleh orang-orang yang berprofesi di luar wirausaha. Karakter kewirausahaan ada pada setiap orang yang menyukai perubahan, pembaharuan, kemajuan dan tantangan, apapun profesinya. Dengan demikian, ada enam hakikat pentingnya kewirausahaan, yaitu:

- 1) Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses dan hasil bisnis.
- 2) Kewirausahaan adalah suatu nilai yang dibutuhkan untuk memulai sebuah usaha dan mengembangkan usaha.
- 3) Kewirausahaan merupakan suatu proses dalam menghasilkan sesuatu hal dengan kebaruan (kreatif) dan berbeda (inovatif) yang bermanfaat serta memberikan nilai lebih.

- 4) Kewirausahaan merupakan kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda dari yang sudah ada.
- 5) Kewirausahaan merupakan suatu proses dalam melaksanakan kreatifitas dan inovasi dalam menyelesaikan suatu persoalan dan menciptakan peluang untuk melakukan perbaikan dalam kehidupan berusaha.
- 6) Kewirausahaan merupakan suatu upaya dalam menciptakan nilai tambah dengan cara melakukan kombinasi terhadap sumber-sumber yang ada melalui cara dan usaha yang baru dan berbeda guna menghadapi persaingan.

Berdasarkan uraian ini, maka kewirausahaan merupakan faktor yang pembentukan karakter dan perilaku untuk menciptakan daya kreatifitas dalam berkarya dan berusaha untuk meningkatkan penghasilan dalam kegiatan wirausaha. Meredith; Suprojo Pusposutardjo dalam Ali Muhson, (2005: 50), menggambarkan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki karakter wirausaha sebagai orang yang memiliki (1) percaya diri, (2) berorientasi tugas dan hasil, (3) berani mengambil risiko, (4) berjiwa kepemimpinan, (5) berorientasi ke depan, dan (6) keorisinalan.

Setiap orang memiliki definisi keberhasilan dan cara yang berbeda untuk mengukur pencapaian. Bagi wirausahawan, sukses dapat berarti apa pun dari menghasilkan uang dan membangun basis pelanggan setia untuk memiliki lebih banyak waktu luang dengan orang yang dicintai. Pengusaha adalah individu yang, daripada bekerja sebagai karyawan, mendirikan dan menjalankan bisnis kecil, dengan asumsi semua risiko dan imbalan dari usaha

tersebut. Pengusaha biasanya dilihat sebagai inovator, sumber ide baru, barang, jasa, dan bisnis / atau prosedur. Pengusaha memainkan peran kunci dalam ekonomi apa pun. Mereka adalah orang-orang yang memiliki keterampilan dan inisiatif yang diperlukan untuk mengantisipasi kebutuhan saat ini dan masa depan dan membawa ide-ide baru yang bagus ke pasar. Pengusaha yang terbukti berhasil dalam mengambil risiko dari startup dihargai dengan keuntungan, ketenaran dan peluang pertumbuhan yang berkelanjutan. Seperti telah dikemukakan di atas, bahwa seseorang wirausaha adalah seseorang yang memiliki jiwa dan kemampuan tertentu dalam berkreasi dan berinovasi. Ia adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different*) atau kemampuan kreatif dan inovatif. Kemampuan kreatif dan inovatif tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (*start up*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemauan dan kemampuan untuk mencari peluang (*opportunity*), kemampuan dan keberanian untuk menanggung risiko (*risk bearing*) dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

b. Pendidikan Kewirausahaan

Pendidikan kewirausahaan penting karena diakui sebagai cara yang berpotensi efektif untuk mempromosikan transformasi orang biasa menjadi wirausahawan yang sadar akan peluang masa depan untuk berkarir dengan menciptakan perusahaan mini yang

menguntungkan. Literatur telah mengangkat pertanyaan apakah pengusaha dibatasi oleh ciri-ciri individu mereka seperti toleransi risiko, negosiasi, kreativitas, dan keamanan. Sekolah telah menantang mitos bahwa pengusaha dilahirkan dan tidak dibuat dengan menunjukkan bahwa setidaknya beberapa aspek kewirausahaan dapat diajarkan dan dipelajari (Sarasvathy & Venkataraman, 2011: 113-135). Meskipun demikian, kontribusi program pendidikan Kewirausahaan tetap menjadi bahan perdebatan, terutama sehubungan dengan sub-program sekolah dasar, karena penilaian kritis dari instruksi kewirausahaan pada tingkat ini dan pengaruhnya terhadap kegiatan kewirausahaan berikutnya (Peterman & Kennedy, 2003: 129-144). Sebagian besar penelitian sebelumnya tentang pendidikan kewirausahaan telah dilakukan dalam konteks universitas, dengan hanya beberapa studi dan kasus yang dilaporkan di tingkat dasar untuk memberikan bukti empiris bahwa kewirausahaan dapat diajar di semua tingkat pendidikan (Hannon, 2006: 296-308).

Selain itu, pendidikan kewirausahaan di tingkat dasar menjadi relevan untuk mengembangkan penalaran dan keterampilan pemecahan masalah, mentransfer pengetahuan dan membangun dasar kewirausahaan selama tahap kehidupan di mana praktik-praktik yang baik telah mendarah daging (Askun & Yildirim, 2011: 663-676). Tujuannya adalah untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan secara bertahap, dimulai selama pendidikan dasar anak, dan kemudian memperkuat semangat ini pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi, yang secara efektif membuktikan bahwa semangat semacam itu telah

tercapai ketika individu memasuki pasar tenaga kerja. Pelaksanaan pendidikan kewirausahaan di tingkat sekolah dasar telah direkomendasikan untuk kedua negara maju dan negara-negara terbelakang. Relevansi saran ini telah diakui oleh negara-negara seperti Nigeria, di mana integrasi kewirausahaan ke dalam kurikulum dasar telah dianggap sebagai sarana untuk mengurangi pengangguran dan merangsang pertumbuhan ekonomi dan sosial masyarakat (Adegun, 2013: 746-751).

Pendidikan kewirausahaan didasarkan pada pendekatan kognitif untuk kewirausahaan dan metode kewirausahaan yang mempertahankan pemahaman tentang apa struktur pengetahuan pengusaha, bagaimana mereka bertindak dan memutuskan berlaku untuk desain strategi untuk mengembangkan semangat kewirausahaan, keterampilan dan kemampuan setiap individu yang ingin belajar bagaimana menjadi seorang pengusaha. Tujuan dari Pendidikan kewirausahaan adalah untuk mengintegrasikan ciri-ciri kewirausahaan dengan proses kewirausahaan dan perilaku kewirausahaan. Ini memerlukan tidak hanya mentransfer pengetahuan bisnis dan manajemen tetapi juga mengembangkan cara berpikir, sikap, kompetensi, dan perilaku baru seperti dikutip dalam Simon, (2013: 163), mendefinisikan Pendidikan kewirausahaan sebagai "disiplin yang meliputi pengetahuan dan kemampuan" tentang 'atau' dengan tujuan 'kewirausahaan untuk diakui sebagai bagian sub-program pendidikan untuk lembaga pendidikan dasar". Jenis pendidikan ini berbeda dari pengajaran tradisional karena memerlukan kesadaran yang meningkat akan pentingnya kewirausahaan bagi ekonomi regional dan merancang

kegiatan dan ruang belajar berdasarkan pengalaman yang memfasilitasi penerapan pengetahuan bisnis khusus, memberikan waktu lebih banyak untuk refleksi tentang nilai menghasilkan kemandirian finansial dengan wirausaha, dan memungkinkan belajar dengan melakukan alih-alih dengan membaca atau mendengarkan. Kewirausahaan didorong melalui praktik dan artikulasi pengetahuan yang diterima, penulis seperti Simon (2013) telah mengakui nilai pengalaman belajar sebagai pendekatan pedagogis untuk kewirausahaan. Penulis lain seperti Frank, Korunka, Lueger, dan Mugler (2005) merekomendasikan partisipasi pengusaha sukses dalam program pendidikan dan penggunaan teknik didaktik yang berorientasi aksi seperti proyek siswa, eksperimen, dan simulasi bisnis untuk mengembangkan sikap wirausaha individu. Paparan pengalaman kewirausahaan selama tahap kehidupan formatif meningkatkan kemungkinan bahwa siswa akan memutuskan untuk memulai bisnis atau memilih kewirausahaan sebagai karier.

Mengajarkan kewirausahaan dan bagaimana menjadi seorang pengusaha dianggap sebagai proses dinamis mengubah mekanisme kognitif siswa dalam hal keyakinan, nilai, dan sikap, sehingga memungkinkan mereka untuk lebih memahami keterampilan dan kemampuan mereka. Proses pendidikan ini terdiri dari beberapa tahap dan co-learning antara guru/ instruktur dan siswa. Tahapan prosesnya adalah sebagai berikut: 1) memahami kewirausahaan, 2) mengalami proses kewirausahaan dan 3) belajar menjadi pengusaha dengan mengenali dan memanfaatkan peluang bisnis. Selama fase-fase pendidikan ini,

siswa belajar melalui pengalaman sementara guru memfasilitasi proses. Peran guru adalah menjadi fasilitator yang mendukung refleksi siswa dan memberi mereka kesempatan untuk belajar dan berlatih bagaimana menjadi seorang wirausahawan. Pendekatan ini memberi siswa kesempatan untuk memainkan peran kewirausahaan, melatih keterampilan kewirausahaan mereka, menganalisis situasi secara kreatif dan menyelidiki aspek tersembunyi dari proses kewirausahaan. Guru memilih dan merancang pengalaman kewirausahaan, membimbing siswa dan mengevaluasi hasil. Berbagi kesimpulan tentang apa yang dipelajari sebagai bagian dari proses evaluasi dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan pengalaman belajar.

Pendidikan kewirausahaan harus mencakup tidak hanya kurikulum kewirausahaan tetapi juga perubahan budaya, modifikasi struktural di sekolah, dan pelaksanaan tindakan kreatif. Heilbrunn, (2010: 174-184) melakukan analisis kasus eksperimental pengalaman kewirausahaan di sekolah dasar di Israel menunjukkan pentingnya mencakup semua aspek ketika mengubah mekanisme kognisi siswa untuk meningkatkan sikap mereka, preferensi untuk inovasi, dan disposisi proaktif dengan fokus pada kewirausahaan. Selain itu, partisipasi otoritas sekolah dan guru menjadi penting untuk keberhasilan pendidikan kewirausahaan. Dalam kasus eksperimental Israel, pembentukan "tim terkemuka" termasuk guru, wakil kepala sekolah dan kepala sekolah adalah langkah pertama. Ceramah dan lokakarya yang melibatkan guru dirancang dan lingkungan kewirausahaan diciptakan dengan partisipasi dari pemerintah kota setempat,

orang tua, mahasiswa dari perguruan tinggi dan perwakilan industri terdekat. Perubahan penting dalam disposisi proaktif siswa, preferensi untuk inovasi, *self-efficacy*, motivasi berprestasi dan ketidaksesuaian diamati setelah mereka mengambil kursus mingguan 2 jam dan berpartisipasi dalam eksperimen kewirausahaan.

Untuk mensistematisasikan pengalaman pendidikan (Simon, 2013) menyarankan lima tahap berikut: titik awal (dari catatan pengalaman), mendefinisikan tujuan, merekonstruksi proses (yang membutuhkan pengorganisasian informasi yang tersedia), refleksi mendalam (analisis dan interpretasi proses) dan merumuskan kesimpulan teoretis dan praktis. Rekomendasi berikut untuk sub-program berorientasi pemuda setelah menganalisa faktor-faktor yang mendorong kemajuan Pendidikan kewirausahaan:

- 1) Untuk mendukung siswa dalam mengembangkan potensi penuh mereka bahkan dalam konteks sosioekonomi yang merugikan.
- 2) Untuk memberikan dukungan keuangan, pelatihan dan peluang bagi siswa untuk berpartisipasi aktif dalam solusi yang diusulkan untuk masalah sosial ekonomi di komunitas mereka.
- 3) Untuk mengembangkan jiwa wirausaha di sekolah melalui lokakarya, kegiatan pembelajaran aktif dan berorientasi aksi dan pembentukan perusahaan-perusahaan mini yang mewakili peluang untuk kemandirian ekonomi dan penciptaan pekerjaan sekunder.

- 4) Untuk mengajar mentor dalam kewirausahaan dan memberikan keterampilan mengajar yang baik dan pengalaman.
- 5) Untuk mempromosikan budaya wirausaha baik di dalam dan di luar sekolah dengan memasukkan pemimpin masyarakat dan membangun pengakuan dan penghargaan untuk siswa yang mengusulkan inisiatif bisnis yang paling menjanjikan.

3.3.2 Mengkonseptualisasikan Pendidikan Kewirausahaan

Pendidikan kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai intervensi yang disengaja oleh seorang pendidik dalam kehidupan pembelajar untuk memengaruhi kualitas dan keterampilan wirausaha untuk memungkinkan pembelajar bertahan hidup di dunia bisnis. Menurut Erasmus, Loedoff, Mda dan Nel (2006), pendidikan kewirausahaan adalah penyampaian formal yang terstruktur dari kompetensi kewirausahaan, yang pada gilirannya mengacu pada konsep, keterampilan dan kesadaran mental yang digunakan oleh individu selama proses memulai dan mengembangkan usaha bisnis berorientasi pertumbuhan mereka.

Pendidikan kewirausahaan digambarkan sebagai bentuk pendidikan yang bertujuan membesarkan individu yang mampu memulai bisnis baru (Timmons, Eisenman & O'Connor, 2015). Mereka lebih lanjut berpendapat bahwa itu semakin diiklankan sebagai premis di mana ekonomi dunia dapat mengalami perkembangan dan keberlanjutan. Rwigema & Venter, (2004) memandang kewirausahaan sebagai proses konseptualisasi, pengorganisasian, dan peluncuran peluang bisnis menjadi usaha

yang berpotensi pertumbuhan tinggi dalam lingkungan yang kompleks dan stabil atau tidak stabil. Kewirausahaan digambarkan untuk menstabilkan melalui inovasi dan pengasuhan yang memadai. Dari definisi di atas empat komponen kunci dapat disimpulkan, mereka adalah: pengelolaan, organisasi, integrasi sumber daya dan hasil peluang.

Dengan kemampuan manajemen, itu berarti bahwa kewirausahaan melibatkan suatu proses yang diharapkan dapat dikelola dan dikelola oleh seorang individu. Organisasi menyiratkan bahwa individu yang dianggap sebagai pengusaha diharapkan dapat secara strategis membangun pasar di mana tidak ada sebelumnya. Kewirausahaan juga membutuhkan inovasi dengan mengintegrasikan secara unik sumber daya yang dibutuhkan bersama-sama untuk memberikan nilai yang diinginkan (s) ketentuan dari nilai-nilai yang diinginkan disebut sebagai hasil dari peluang yang diidentifikasi (Spady, 2006).

3.3.2.1 Membangun Pengetahuan dan Keterampilan Wirausaha

Pengetahuan kewirausahaan dapat dibangun melalui kegiatan Kurikuler, co-kurikuler dan ekstra kurikuler. Kurikulum mengacu pada kegiatan-kegiatan yang terjadi di dalam kelas, seperti kursus, modul dan studi kasus. Kegiatan ko-kurikuler adalah peluang eksplorasi yang terjadi di luar kelas dan terkait dengan subjek yang diajarkan di lembaga pendidikan, seperti lokakarya, seminar, dan proyek. Kegiatan ekstra kurikuler adalah peluang pengalaman yang terjadi di luar kelas dan mungkin juga

terjadi di luar lembaga pendidikan, seperti kompetisi rencana bisnis, kompetisi teknologi, dan magang.

Pittaway et al., (2010: 37-57) Kegiatan ekstrakurikuler kewirausahaan penting dalam pendidikan kewirausahaan dan merupakan cara untuk meningkatkan pendidikan kewirausahaan formal dengan memungkinkan kegiatan menjadi siswa yang dipimpin sehingga memberikan ruang tambahan di luar kurikulum bagi siswa untuk mengambil inisiatif. Abreu, (2013: 408-422) mendefinisikan kewirausahaan setiap aktivitas yang terjadi di luar aktivitas tradisional, inovatif, membawa unsur risiko, dan mengarah pada imbalan finansial. Plumly, L.W. et al, (2008:17-28) mengatakan kegiatan ekstrakurikuler kewirausahaan melibatkan tindakan, pengalaman dan kebaruan dan secara inheren belajar dengan proses yang terkait dengan penciptaan bisnis baru. Karena pendidikan kewirausahaan adalah disiplin bisnis non-tradisional dan tidak ada model pedagogis yang dominan, kegiatan ekstrakurikuler harus digunakan. Kita harus memahami bagaimana kegiatan ekstrakurikuler dapat mempengaruhi pembelajaran siswa dan bagaimana kegiatan yang efektif dapat mengakomodasi perubahan dalam gaya dan nilai belajar siswa.

Untuk memulai pemahaman mendalam tentang topik ini, pertanyaan pertama yang harus ditanyakan adalah apa kegiatan ekstrakurikuler wirausaha? Kegiatan ekstrakurikuler kewirausahaan dapat dilihat sebagai: pendidikan informal, kegiatan siswa yang tidak terakreditasi seperti: permainan, kompetisi, klub dan masyarakat, sekolah musim panas, pertukaran,

mentoring, bayangan pekerjaan, magang, lokakarya, dukungan keuangan, inkubasi, dukungan bisnis, kasus simulasi studi dalam pendidikan perusahaan, pidato oleh pengusaha dan model peran, acara jaringan dan sebagainya.

Banyak program menemukan kebutuhan akan "percepatan" penawaran untuk merekrut dan mendorong siswa yang memiliki aspirasi kewirausahaan dan/atau rencana yang dikembangkan dengan baik. Jika kegiatan ekstrakurikuler sangat terintegrasi dengan baik dalam proses pendidikan, mereka dapat memberikan pengalaman praktis yang intensif bagi siswa, dan dapat membuat hubungan antara gagasan teoritis dan pengalaman dunia nyata.

Clark et al., (2008: 735-758) menyatakan bahwa jenis pendidikan kewirausahaan informal ini dapat disediakan bagi siswa sebagai landasan untuk pembelajaran berdasarkan pengalaman, lingkungan yang mendukung yang memberi mereka kenyamanan untuk mengambil risiko dan gagal, bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kewirausahaan, meningkatkan kesadaran, aspirasi dan pengetahuan praktis tentang apa artinya kegiatan wirausaha. Kegiatan ekstrakurikuler adalah 'berorientasi aksi' dan berdasarkan 'pengalaman'. Pittaway, (2010: 35-57) mengatakan aksi dapat diekspos dalam tiga bagian: tindakan melakukan, pengalaman yang diterima dalam proses melakukan dan pembelajaran akumulasi dari pengalaman. Kegiatan ekstrakurikuler melibatkan siswa dalam tindakan dan apakah tindakan ini mendorong siswa untuk memperoleh pengetahuan.

Kegiatan ekstrakurikuler tidak hanya meningkatkan pembelajaran, tetapi mereka juga berusaha untuk mendidik, menginspirasi dan mendorong minat kewirausahaan dan yang diarahkan pada pengembangan keterampilan giat, baik sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan kerja atau sebagai metode untuk mendapatkan keterampilan yang relevan dengan penciptaan bisnis masa depan, membantu siswa mengelola waktu mereka dengan lebih baik, membuat keputusan yang lebih terinformasi dan bijaksana, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berkomunikasi. Dalam hal pendidikan kewirausahaan, peran kegiatan ekstrakurikuler dalam meningkatkan pembelajaran siswa dalam kewirausahaan sering dicatat. Kita dapat membahas tentang taktik untuk membantu menciptakan kegiatan ekstrakurikuler baru untuk meningkatkan keterampilan kewirausahaan bagi siswa. Sebuah manfaat dari pendidikan ekstrakurikuler kewirausahaan adalah kenyataan bahwa meskipun para siswa harus bertindak dalam keadaan yang sulit mereka tidak terekspos secara finansial pada saat yang sama sebagai seorang pengusaha.

Para siswa merasa lebih 'seperti rumah' ketika mereka terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan yang berasal dari siswa lebih terkait dengan pengambilan inisiatif. Ada beberapa kegiatan ekstrakurikuler yang mengadopsi fokus pendidikan yang jelas: studi kasus, proyek khusus untuk perusahaan, kompetisi rencana bisnis di tingkat regional, nasional dan internasional, proyek konsultasi untuk perusahaan, dll. Kompetisi rencana bisnis adalah cara untuk menanamkan api

yang kompetitif. menjadi lingkungan yang koheren aman, dan inovasi mencapai bahkan ini "mainstream" alat pendidikan kewirausahaan. Program seperti kompetisi studi kasus membawa konten yang lebih relevan. Contoh lain adalah penggunaan studi kasus video model peran kewirausahaan dalam modul kewirausahaan. Latihan semacam ini memungkinkan siswa untuk bertindak sebagai konsultan, menerapkan model, teori, alat untuk mendapatkan dan memahami proses kewirausahaan. Siswa diminta untuk berpartisipasi dalam tim lintas budaya dan melakukan tugas-tugas tertentu (Czuchry dan Yasin, 2008: 1-16).

3.4 Turbulensi Lingkungan dan Kapabilitas Organisasi

Turbulensi (goncangan) lingkungan merupakan dinamika pergerakan lingkungan bisnis yang dapat berasal dari dalam lingkungan bisnis itu sendiri (internal) dan dari luar lingkungan bisnis (eksternal). Turbulensi lingkungan merupakan salah satu pendorong perubahan kapabilitas organisasi dan strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi. Dalam hal ini Ansoff (1990) menjelaskan bahwa organisasi harus mempunyai strategi yang sesuai dengan perubahan lingkungan yang disebutnya sebagai "strategic fit".

Dalam *strategic fit* tersebut. Ansoff (1990) menjelaskan bahwa "organisasi yang sukses bukanlah organisasi yang besar, melainkan organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan turbulensi lingkungan, yang disebutnya sebagai Environmental Turbulensi atau ET". Selanjutnya, Ansoff (1990) mengemukakan bahwa *strategic fit* mempunyai tiga unsur penting, yaitu: (a) *environmental turbulensi*, (b) *organizational capability*, dan (c) *strategic aggressiveness*.

Sementara itu, unsur-unsur turbulensi lingkungan internal mencakup antara lain: pemogokan buruh, keterbatasan sumber daya, dan konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara pemilik dan managers (agency problem), sedangkan turbulensi eksternal mencakup antara lain: iklim bisnis (climate), peraturan pemerintah, perubahan teknologi, perubahan selera konsumen, perubahan sosio budaya, dan perubahan lembaga-lembaga keuangan.

Kapabilitas organisasi, oleh Ansoff (1990) diartikan sebagai daya respon atau kemampuan organisasi untuk mencocokkan diri atau beradaptasi dengan lingkungan. Dalam hal ini, terdapat dua kelompok kapabilitas organisasi, yaitu kapabilitas operasional (kapabilitas logistik) dan kapabilitas managerial (kapabilitas strategik). Lebih lanjut, Ansoff (1990), menjelaskan secara terperinci mengenai kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial, sebagai berikut:

1. Kapabilitas Operasional (Kapabilitas Logistik)

Merupakan kemampuan organisasi untuk melaksanakan program-program fungsional organisasi, antara lain: pemasaran, program keuangan, dan program pengembangan SDM.

2. Kapabilitas Managerial (Kapabilitas Strategik)

Ukuran kemampuan organisasi untuk melaksanakan strategi dalam mengembangkan organisasi, meliputi: meningkatkan kemampuan dan keahlian managers (power and skill), meningkatkan kompetensi organisasi, dan menciptakan climate (iklim) budaya perusahaan yang kondusif.

Dalam beberapa penelitian ilmiah, diketahui bahwa untuk kasus Indonesia; performance perusahaan lebih ditentukan oleh climate (iklim) dibandingkan dengan *competence*. sementara itu, Ansoff (1990)

menjelaskan bahwa pada tahap awal perusahaan strategi yang diterapkan adalah strategi efisiensi biaya, sedangkan pada tahap yang matang, strategi perusahaan akan berfokus pada *research and development*. Pada industry hulu, terutama pada kelompok usaha besar, strategi yang diterapkan adalah *cost leadership* dengan prinsip dan ciri: modal besar, economic of scale, strategi minimum cost, dan capital intensive.

Sementara itu, pada industry hilir yang biasanya berada pada kelompok UMKM, menganut strategithrust dengan prinsip dan ciri: modal relative kecil, cost rendah dan labor intensive. Selanjutnya Ansoff (1990), menjelaskan bahwa ada lima level turbulensi lingkungan, dimulai dari level stable, sampai pada level creative. Sementara itu, lingkungan turbulensi dimulai dari repetitive sampai pada lingkungan suprising.

Berkaitan dengan kapabilitas organisasi, beberapa peneliti menjelaskan bahwa hampir waktu yang digunakan oleh CEO di Indonesia (sekitar 98%), adalah untuk melakukan kegiatan operasional (persoalan rutin), dan hanya sekitar 2,5% yang terkait dengan kegiatan untuk menentukan masa depan organisasi. Prilaku CEO dalam mengelola waktu kerjanya yang berfokus pada kegiatan operasional, telah menimbulkan “**GAP**” antar kapabilitas organisasi dengan perubahan turbulensi lingkungan. Pada akhirnya, keadaan “**GAP**” ini akan berpengaruh pada performance perusahaan. **GAP** antara Environmental Turbulensi (ET) dengan kapabilitas organisasi diukur oleh Ansoff (1990) dengan ukuran sebagai berikut:

1. *Perseption GAP* = $ET - Perseption Firm ET$
2. *Strategy GAP* = $ET - Strategic Thrust$

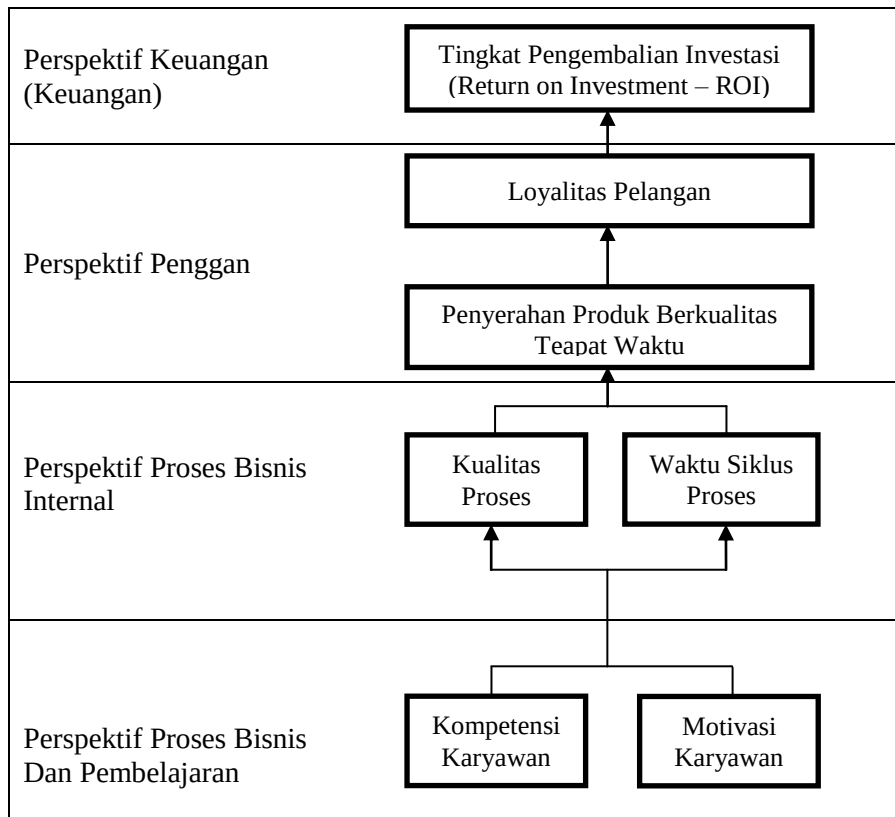
3. *Capability GAP* = *ET – General Management Capability*
4. *Strategic GAP* = *Atrategy GAP + Capability GAP*
5. *Competence GAP* = *ET - Competence*
6. *Climate GAP* = *ET - Climate*

3.4.1 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan tampilan prestasi kerja yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Helfret,1996). Kaplan dan Norton (1996) yang ahli dalam bidang akuntansi dan manajemen, justru mengukur kinerja organisasi dengan menempatkan cara seimbang antara aspek kinerja keuangan dan aspek kinerja non keuangan. Keseimbangan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuanga dan non keuangan, diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai “*balance scorecard*” atau kartu skor yang seimbang.

Dalam *balance scorecard* tersebut, kinerja managers akan diukur dengan kemampuannya untuk mencapai keseimbangan kinerja organisasi, dari aspek financial, maupun aspek non financial. Ukuran kinerja organisasi dari aspek financial meliputi tingkat pengembalian investasi (return on investment), dan tingkat cost of capital (biaya modal). Sedangkan, aspek non financial diukur dari prespektif pelanggan dengan dua pendekatan yaitu: loyalitas pelanggan dan penyerahan produk berkualitas dengan tepat waktu. Disamping itu aspek pelanggan, kinerja organisasi dari aspek non financial juga diukur dengan dua perspektif lainnya, yaitu perspektif proses bisnis internal yang mengukur kualitas proses dan waktu siklus proses, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (growth and learning) yang mengukur

beberapa aspek, antara lain: kompetensi karyawan dan motivasi karyawan (**perhatikan bagan 4**)



Bagan 4. Pola Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif ***Balanced Scorecard***.

Sumber : Vincent Gaspersz, 2006

Secara detail, Bagan 4 tersebut menjelaskan adanya implikasi strategis, baik pada lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi yang mempunyai karakteristik dinamis dan selalu mengalami perubahan, sebagaimana disarikan oleh J David Hunger & Thomas L Wheelen (1993). Dengan demikian, bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungan

secara tepat dan proposional. Oleh karena itu, rencana strategis suatu perusahaan sebaiknya selalu dievaluasi dan dinilai secara hati-hati, terprogram dan komprehensif dengan menggunakan metode dan teknik penilaian kinerja yang sudah lazim digunakan, antara lain dengan *balanced scorecard*.

Hasil survey implementasi bisnis strategis yang dilakukan Evan 2002 di dalam Vincent Gaspersz (2006), menunjukkan bahwa telah terjadi hambatan pada pemahaman visi (*visi barrier*), dimana hanya 5% karyawan yang memahami strategi bisnis yang terkandung dalam visi pada perusahaan dimana mereka bekerja. Sementara itu, hambatan orang (*people barrier*) ditunjukkan dengan banyaknya orang dalam organisasi yang memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi, jumlah kelompok ini mencapai 75%.

Survei ini juga menjelaskan bahwa hambatan sumber daya (*resource barrier*) yang diimplikasikan dengan faktor waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dan strategis bagi organisasi, antara lain anggaran tidak dikaitkan dengan strategi bisnis, sehingga menghasilkan pemborosan sumber daya. Terkait dengan survei ini, terdapat sekitar 60% organisasi yang tidak mengkaitkan anggarannya dengan strategi perusahaan. Lebih lanjut, hasil survei ini juga mengemukakan adanya hambatan manajemen (*management barrier*), dimana manajemen perusahaan telah menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk urusan yang terkait strategi organisasi, dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survei ini, sekitar 86% tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

BAB IV

KERAGAAN EKONOMI, KRITERIA DAN PEMBERDAYAAN UMKM

4.1 Keragaan Ekonomi UMKM

Keragaan ekonomi UMKM yang dijelaskan dalam penelitian ini meliputi data UMKM yang bersumber dari Indikator Makro UMKM yang diterbitkan oleh BPS dan Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2007. Keragaan ekonomi yang dijelaskan merupakan data UMKM tingkat nasional, meliputi: Jumlah perusahaan UKM, penyerapan tenaga kerja, investasi, ekspor non migas, kontribusi UKM dalam PDB (Perhatikan Tabel 1).

Tabel 1. Keragaan Ekonomi Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Usaha Besar 2005-2006

	2005			2006		
	UKM	UB	Jumlah	UKM	UB	Jumlah
1. Jumlah Perusahaan	47,103 (99,98%)	0,007 (0,02%)	47,110 (100,00%)	48,930 (99,98%)	0,007 (0,02%)	38,937 (100,00%)
2. Penerapan T.K	83,234 (96,28%)	3,212 (1,72%)	86,446 (100,00%)	85,416 (96,18%)	3,338 (3,82%)	88,804 (100,00%)
3. Investasi	302,449 (46,02%)	355,176 (53,98%)	657,625 (100,00%)	369,823 (46,22%)	430,260 (53,78%)	800,083 (100,00%)
3 Ekspor (a)	110,338 (20,28%)	433,864 (79,72%)	544,202 (100,00%)	122,199 (20,12%)	485,198 (79,88%)	607,397 (100,00%)
4 PDB	1491,062 (53,54%)	1293,898 (46,46%)	2784,960 (100,00%)	1778,746 (53,28%)	1559,450 (46,72%)	3338,196 (100,00%)

Sumber : Indikator Makro UKM, BPS dan Kementreian Koperasi dan UKM Tahun 2007, diolah

Keterangan : 1 = nilai dalam jutaan unit
 2 = nilai dalam jutaan orang
 3,4 & 5 = nilai dalam triliun rupiah
 UKM = Usaha Kecil Menengah
 UB = Usaha Besar
 (a) = merupakan nilai ekspor non migas

Berdasarkan data pada Tabel 1, terlihat bahwa selama tahun 2005-2006, hampir seluruh perusahaan di Indonesia termasuk dalam kelompok UKM (99,98%) dan hanya sebagian kecil saja yang merupakan kelompok UB (0,02%). Dengan penyerapan tenaga kerja yang jumlahnya melebihi 83 juta orang (>96,00%), maka kelompok UKM di Indonesia merupakan katup pengaman pengangguran dan pemerataan pendapatan serta alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat miskin yang sangat meyakinkan.

Sementara itu, penyerapan investasi kelompok UKM, jumlahnya masih di atas 302 triliun rupiah (>46,00%), sedangkan penerapan investasi dari kelompok usaha besar (UB) mencapai nilai di atas 355 triliun rupiah atau sekitar 54,00%. Dengan demikian, dari sudut investasi, peran UKM masih cukup signifikan dan diperhitungkan, Hanya saja, dari aspek ekspor non migas, peran sektor UKM tahun 2005 tidak mencapai 21,00% atau nilainya sekitar dari 110 triliun rupiah dan naik menjadi 122,199 triliun rupiah di tahun 2006 atau naik 10,75%. Sebagian besar ekspor non migas masih berasal dari sektor usaha besar (UB) yang pada tahun 2005 nilainya mencapai 433,862 triliun rupiah atau sekitar 79,00%, dan pada tahun 2006 jumlahnya naik menjadi 485,198 triliun rupiah atau naik sekitar 11,84%. Walaupun dari proporsi kenaikannya tidak berbeda secara signifikan (hanya 1,09%), namun secara absolut nilai ekspor non migas dari sektor UKM hanya seperempatnya nilai ekspor non migas kelompok usaha besar (UB). Keadaan ini merupakan salah satu kelemahan UKM Indonesia namun sekaligus menjadi tantangan agar potensi ekspornya dapat ditingkatkan.

Kerangka ekonomi UKM dari kontribusinya terhadap *Product Domestic Bruto* (PDB) masih lebih baik dibandingkan dengan UB.

Selama kurun waktu 2005-2006, kontribusi UKM terhadap PDB Indonesia mencapai di atas 50% atau lebih tinggi dibandingkan sektor UB. Kontribusi PDB dari UKM pada tahun 2005, mencapai 1491,062 triliun rupiah sementara dari UB sebesar 1293,898 triliun rupiah, sementara pada tahun 2006 nilai PDB dari UKM mencapai 1778,746 triliun rupiah dan yang berasal dari UB jumlahnya sekitar 1559,450 triliun rupiah. Mengingat potensi UKM Indonesia yang begitu meyakinkan bagi perekonomian nasional, maka sudah sewajarnya jika kita memberikan perhatian yang serius dalam upaya meningkatkan daya serap investasi UKM, meningkatkan kemampuan ekspor dan mempertahankan ciri khas UKM, yang mampu menyerap tenaga kerja lebih tinggi dari sektor usaha besar.

Mengenai ekspor UMKM, Benny Soetrisno sebagai Ketua Umum Gabungn Pengusaha Ekspor Indonesia (GAPEI) sebagaimana ditulis dalam Tempo Interaktif 29 Agustus 2007, bahwa jiwa pengusaha (*entrepreneurship*) pelaku UKM Indonesia masih sangat lemah, sehingga pasar dalam pasar ekspor regional, produk-produk ekspor UKM Indonesia selalu kalah bersaing dengan produk ekspor sejenis yang diproduksi oleh UKM negara-negara lain, terutama Cina dan Taiwan. Disamping itu, tidak kurang 70% produk-produk ekspor Indonesia adalah merupakan hasil produksi UKM. Namun demikian, karena promosinya yang relative tidak memadai, maka produk ekspor Indonesia yang berasal dari UKM kurang laku di pasar regional dan pasar Eropa.

4.1.1 Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Kriteria UMKM di Indonesia diberikan oleh beberapa lembaga ekonomi yang sudah melakukan sensus dan/atau survai terhadap UMKM di Indonesia. Kriteria UMKM Indonesia, yang dikemukakan oleh lembaga-lembaga tersebut ternyata saling melengkapi, yaitu: Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Koperasi dan UKM, serta kriteria UKM menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 tahun 1995.

Dalam penelitian ini penulis mengambil kriteria UMKM dengan menggabungkan kriteria UMKM menurut BPS, Kementerian Koperasi dan UKM serta terdapat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 tahun 1995.

4.1.2 Kriteria Usaha Mikro

1. Mempunyai kekayaan bersih (termasuk tanah dan bangunan) dengan nilai di bawah Rp 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah).
2. Mempunyai hasil penjualan tahunan di bawah Rp 1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
3. Milik Warga Negara Indonesia (WNI).
4. Memperkejakan tenaga kerja kurang dari 5 orang.

4.1.3 Kriteria Usaha Kecil

1. Mempunyai kekayaan bersih (termasuk tanah dan bangunan) dengan nilai di bawah Rp 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah).

2. Mempunyai hasil penjualan tahunan di bawah Rp 1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
3. Milik Warga Negara Indonesia (WNI).
4. Berdiri sendiri, tidak berafiliasi atau merupakan anak cabang dari perusahaan lain.
5. Berbadan hukum, termasuk Koperasi.
6. Mempekerjakan tenaga kerja 5 orang sampai dengan 19 orang.

4.1.4 Kriteria Usaha Menengah

1. Mempunyai kekayaan bersih (termasuk tanah dan bangunan) dengan nilai di atas Rp 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah) dan kurang dari Rp 10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah).
2. Mempunyai hasil penjualan tahunan di atas Rp 1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
3. Milik Warga Negara Indonesia (WNI).
4. Berdiri sendiri, tidak berafiliasi atau merupakan anak cabang dari perusahaan lain.
5. Berbadan hukum, termasuk Koperasi.
6. Mempekerjakan tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang.

4.2 Penelitian yang Mendukung

Secara umum, beberapa indikator yang menjelaskan kurang eksisnya sektor riil di Indonesia dalam kompetisi bisnis antara lain adalah rendahnya daya saing bisnis, dan sulitnya proses untuk memulai bisnis (Fadhil Hasan M, Indef,2005). Disamping itu, peringkat *good corporate governance (GCG)* di tingkat Asia, untuk tahun 2003

Indonesia masih jauh tertinggal dibandingkan dari sepuluh Negara Asia yang dijadikan *banchmaking* (CLSA, dalam Indef,2003), belum lagi rendahnya peringkat daya saing, baik pada lingkup daya saing pertumbuhan, daya saing teknologi, daya saing institusi publik, maupun daya saing pada aspek lingkungan makro (*World Economic Forum*, dalam Indef,2003).

Berdasarkan kelemahan bisnis yang terdapat pada UMKM dan Koperasi sudah waktunya dibenahi secara komprehensif dan terprogram. Soeroso Dasar (2007) menyebutkan bahwa jika kelemahan UMKM selama ini terletak pada aspek permodalan, maka peningkatan jumlah kredit UMKM tersebut merupakan terobosan yang akan berdampak positif bagi unit usaha ini. Namun demikian jika yang menjadi hambatan bisnis UMKM dan Koperasi menyangkut aspek-aspek: pengetahuan bisnis, akses pasar, dan mental pengusaha, maka peningkatan jumlah kredit UMKM dan Koperasi tidak akan menjadi jalan keluar bagi persoalan bisnis yang terdapat pada UMKM dan Koperasi tersebut.

Menurut Wiloejo Wirjo Wijono di dalam Kajian Ekonomi dan Keuangan (2005) mengemukakan data BPS bahwa kontribusi PDB oleh UMKM pada tahun 2003 mencapai 1.013,5 triliun rupiah (56,7 persen dari PDB) dengan jumlah UMKM sebanyak 42,4 juta dan menyerap 79,0 juta tenaga kerja. Pertumbuhan PDB UMKM pada periode 2000-2003 ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan PDB dari unit usaha besar. Peneliti ini juga mengemukakan bahwa perkembangan sektor UMKM tersebut menyiratkan bahwa terdapat potensi yang besar pada struktur ekonomi domestic, jika hal ini data dikelola dan

dikembangkan dengan baik untuk mewujudkan UMKM yang tangguh, sebagaimana yang terdapat di Cina, Taiwan, Korea Selatan dan Jepang.

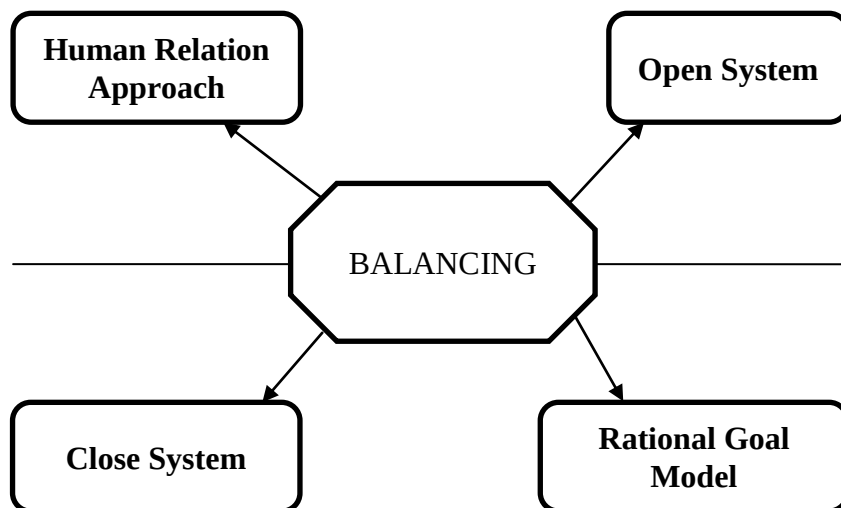
Namun demikian Wiloejo Wirjo Wijono (2005) menyebutkan bahwa UMKM di Indonesia masih menghadapi persoalan mendasar, antara lain: (a) masih sulitnya akses pada pasar atas produk-produk yang dihasilkan, (b) masih lemahnya pengembangan dan penguatan usaha, serta (c) adanya keterbatasan akses terhadap sumber-sumber pembiayaan dari lembaga-lembaga keuangan formal khususnya dari perbankan.

Data survey yang dilakukan The Asia Foundation tahun 2005, memperlihatkan bahwa usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencapai kurang lebih 95 persen dari keseluruhan jenis usaha di Indonesia. Kebanyakan dari jenis usaha ini berada pada sektor informal yang tidak terdaftar dan tanpa status hukum. Ketiadaan izin usaha pada jenis usaha ini diduga menjadi kendala yang serius bagi perkembangan kelompok UMKM, karena tidak dapat memperoleh kredit dari bank, tidak dapat menjual kepengecer besar dan tidak dapat melakukan ekspor. Pelaku usaha pada UMKM memilih untuk tidak memiliki izin usaha karena berbagai alasan, antara lain: (a) tidak melihat perlunya memperoleh izin karena tidak berkeinginan untuk mendapatkan akses kredit dari bank dan tidak berkehendak memasuki pasar yang lebih besar, (b) adanya keinginan untuk menghindari pajak, (c) menghindari persyaratan-persyaratan formal dan (d) menghindari pantauan pemerintah, (e) rendahnya kualitas pelayanan publik dan tingginya biaya pengurusan izin usaha di Indonesia membuat pelaku usaha harus berhitung apakah manfaat yang diperoleh lebih besar dari waktu dan biaya yang dikeluarkan selama proses pengurusan izin usaha.

Disamping itu adanya desentralisasi yang memberikan kewenangan pemberian ijin usaha oleh lebih dari 400 pemerintah daerah, telah menimbulkan beberapa permasalahan, yaitu: (a) banyaknya jumlah instansi yang bertanggungjawab untuk perizinan, yang masing-masing membawa kepentingannya sendiri, (b) persyaratan pengurusan ijin yang tumpang tindih dan tidak konsisten, (c) kurang transparannya kepastian biaya dan waktu yang diperlukan untuk pengurusan izin, (d) belum tersedianya standar pelayanan minimal dalam pengurusan ijin, dan (e) kurangnya insentif dan standar akuntabilitas untuk menghambat berlangsungnya praktek korupsi, serta (f) adanya calo pengurusan ijin usaha yang seringkali membebani pelaku usaha yang bermaksud mengurus ijin usaha.

Disisi lain, Deputi Bidang Kelembagaan Kementerian Negara Koperasi dan UKM, Marsudi Raharjo kepada ANTAR News di Jakarta (24 Agustus 2007) menyatakan bahwa pemerintah segera mengatur segmentasi atau jalur kegiatan usaha bagi UMKM agar iklim usaha semakin kondusif dan sehat. Pelaku-pelaku usaha akan di pisahkan dan ada segmen yang tidak boleh disamakan, dan kebijakan regulasi tentang segmentasi usaha tersebut akan mendorong peningkatan pemberdayaan kegiatan pelaku-pelaku UMKM dan melindungi adanya pelaku unit usaha besar yang masuk ke unit usaha UMKM. Bagi pelaku usaha besar yang melanggarnya akan dikenakan sanksi pidana maupun perdata. Regulasi ini ditargetkan akan efektif berlaku mulai Desember 2007. Dengan adanya regulasi ini maka pemerintah telah berupaya untuk memberikan perlindungan dan membakukan usaha pelaku UMKM sehingga unit usaha ini dapat lebih produktif.

Selanjutnya, menurut Ketua Umum Gabungan Pengusaha Ekspor Indonesia, Benny Soetrisno sebagaimana ditulis dalam Tempo Interaktif 29 Agustus 2007, bahwa jiwa pengusaha (*entrepreneurship*) UMKM Indonesia sangat kurang sehingga pasar UMKM di negara-negara tujuan regional kala bersaing terutama dengan Cina. Disamping itu tidak kurang dari 70 persen produk-produk ekspor Indonesia di produksi oleh UMKM, tetapi karena promosinya relative tidak memadai, menyebabkan produk-produk UMKM ini kurnag laku di pasar regional dan Eropa. Disi lain cakupan proses *banlanced scorecard* menurut Nanang Sasongko (2000) Nampak pada Bagan 1



Bagan 1. Integrasi Berbagai System dan Model Dalam Balanced Scorecard

Sumber: Nanang Sasongko (2005), *Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective*

Mengacu pada Bagan tersebut terlihat bahwa *balanced scorecard* memberikan pengukuran kinerja yang komprehensif dan mencakup *long-term strategic*. Oleh sebab itu tidaklah berlebihan, jika Barbara

dan Gunawan (2000) menyatakan bahwa *balanced scorecard* menekankan pengukuran kinerja yang tidak hanya berdasarkan aspek kuantitatif, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek financial yang dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan *market development* merupakan focus pengukuran integral. Penulis ini juga menyatakan bahwa, keempat perspektif kinerja tersebut menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal dengan ukuran internal.

Keseimbangan ini menunjukkan *trade-off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa membuat *trade-off* di antara kunci-kunci sukses tersebut. *Balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor turbulensi lingkungan secara menyeluruh, adaptif, dan responsif.

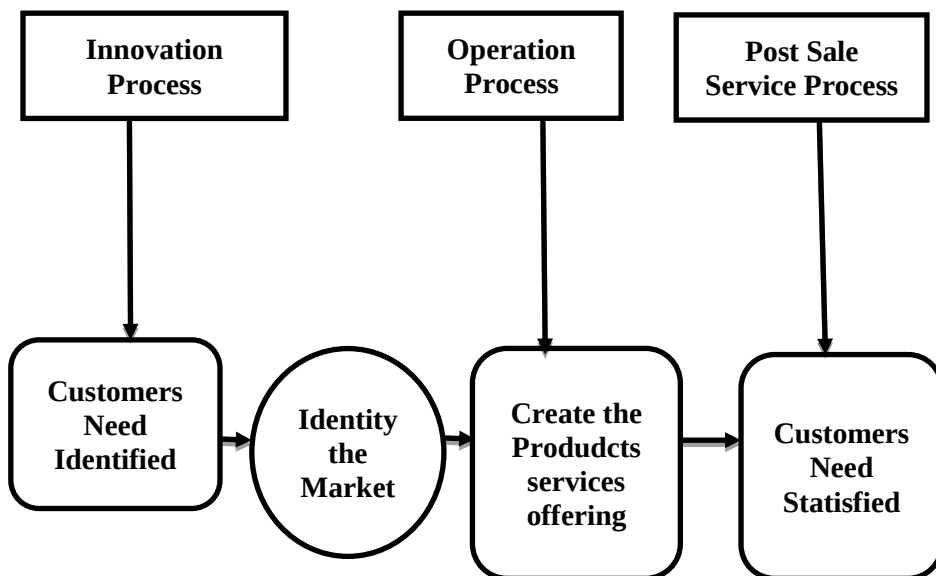
Dalam penelitiannya, Morisawa (2002) mengemukakan bahwa Jepang sudah beberapa tahun sebelumnya (sebelum 2002), mengintroduksi pola kerja *balanced scorecard* (BSC) terhadap lebih dari 20 perusahaan. Sementara itu, Nomura Research Institute (2002), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa berdasarkan pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut, memperoleh lima keunggulan, yaitu:

1. BSC dapat digunakan untuk melakukan perbaikan keseimbangan diantara sasaran-sasaran jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
2. BSC dapat digunakan untuk menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun indikator-indikator non-financial kuantitatif, disamping indikator-indikator financial.

3. BSC dapat mengurangi keragu-raguan dan tetap menjaga indikator-indikator financial kuantitatif.
4. BSC dapat memberikan penjelasan tentang proses pembelajaran organisasi melalui suatu pengulangan siklus hipotesis verifikasi.
5. BSC dapat memperbaiki *platform* strategi komunikasi dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antar pimpinan dan bawahan.

Implementasi pengukuran kinerja bisnis dengan menggunakan balanced scorecard untuk perusahaan-perusahaan di Indonesia nampaknya belum meluas, lembaga atau instansi pemerintah, BUMN dan lembaga perbankan sebenarnya sudah mulai menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC, yang lebih dikenal dengan istilah Laporan Akuntabilitas kinerja (Pariaman Sinaga, 2004). Peneliti ini mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja dengan balanced scorecard dalam perencanaan strategik mempunyai karakteristik: (a) komprehensif, (b) koheren, (c) seimbang, dan (d) terukur.

Siti Mirhani (2001) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* lebih menekankan pada penciptaan proses baru yang ditujukan kepada. Penetapan sasaran dan ukuran bisnis yang dilakukan pada tiga tahapan, yaitu: *innovation process*, *operation process* dan *postsale service process*, yang dinyatakan sebagai *the Internal – Business _ Process Perspective – the Generic Value Chain Model* (**Bagan 2**)



Bagan 2 : Internal Business-Process Perspective-the Generic Value Chain Model

Sumber : The Banlanced Scorecard, Siti Mirhani (2001)

4.2.1 Pemberdayaan UMKM

Pasal 33 ayat 1 Undang - Undang Dasar 1945 “bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama yang berasaskan kekeluargaan”. Pernyataan ini memberikan arti bahwa bangun usaha ekonomi Indonesia lebih berpihak pada ekonomi kerakyatan. Beberapa ahli ekonomi kerakyatan, antara lain: Mohammad Hatta dan Sri Edi Swasoso menempatkan dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sebagai bangun ekonomi kerakyatan. Berdasarkan alasan tersebut, maka UMKM merupakan salah satu bangun ekonomi kerakyatan keberadaannya dijamin oleh Undang – Undang Dasar 1945. Dengan demikian pemberdayaan UMKM agar menjadi motor penggerak

ekonomi nasional dan sekaligus peningkatan partisipasi masyarakat dalam kepemimpinan nasional.

Berkaitan dengan pemberdayaan UMKM di Indonesia, pemerintah yang dipimpin Dr Soesilo Bambang Yudhoyono sangat konsen dan penuh perhatian. Semangat pemberdayaan UMKM tersebut nampak pada penetapan tahun 2005 sebagai “tahun keuangan mikro” yang disampaikan oleh presiden pada tanggal 26 September 2005 di Jakarta. Langkah selanjutnya adalah melakukan program pengembangan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang dilakukan bersama-sama dengan PT Permodalan Nasional Madani (persero) dengan sasaran 400 LKM dengan modal awal Rp 106 Miliar. Pemerintah Indonesia menetapkan bahwa struktur kelembagaan LKM terdiri atas lembaga perbankan (antara lain: BRI Unit dan BPR) serta lembaga keuangan bukan bank (antara lain: Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Sipan Pinjam).

Pemberdayaan pemerintah terhadap UMKM juga ditunjukkan dalam aspek peraturan, yaitu dalam bentuk Undang – Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden dan Keputusan Menteri (dalam hal ini Keputusan Menteri Koperasi dan UKM). Seluruh peraturan pemerintah tersebut mengatur seluruh kebutuhan UMKM, yang mencakup: penciptaan iklim usaha yang kondusif, penyederhanaan perijinan, peningkatan pembinaan, dan membantu kemitraan usaha, serta pemberdayaan LKM dan membuat kebijakan regulasi lainnya yang mengatur sturktur bidang usaha UMKM dan Usaha Besar. Dalam Rencan Stategis (RENSTRA) 2004 – 2009, yang ditetapkan melalui Kepres Nomor 7 tahun 2005, pemerintah Indonesia menempatkan pemberdayaan Koperasi dan UMKM sebagai salah satu

target yang akan dicapai dalam Rencana Pembangunan Nasional Jangka Menengah (RPJM), yang pelaksanaannya dipercayakan kepada Kementerian Koperasi dan UKM.

BAB V

METODOLOGI

5.1 Metode Penelitian

5.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini akan mendeskripsikan dan menganalisis persepsi pelaku bisnis UMKM yang terpilih sebagai responden terhadap variable yang mencakup turbulensi lingkungan, kapasitas organisasi dan kinerja bisnis. Dengan demikian, penelitian ini akan meneliti peristiwa-peristiwa bisnis yang sudah terjadi dengan melakukan survei terhadap responden.

Cooper dan Schindler (2003), menyebutkan penelitian pada peristiwa yang sudah terjadi, sebagai penelitian “expost facto”, dan karena pengumpulan datanya dilakukan dengan survai maka penelitian ini merupakan “survei expost facto”.

5.1.1.2 Populasi, Sampel dan Sasaran Penelitian

Dalam hal ini Cooper dan Schindler (2003) diartikan sebagai kumpulan dari keseluruhan elemen penelitian yang mempunyai karakteristik tertentu, dan daripadanya akan ditarik kesimpulan. Sementara itu, sampel merupakan sebagian unsur populasi yang terpilih sebagai objek penelitian (Soegiyono, 2004). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah “seluruh UMKM yang ada di wilayah JABODETABEK”. Dalam hal sampel, peneliti menentukan jumlah sampel (sample size) sebanyak 300 pelaku UMKM di JABODETABEK.

Penentuan *sample size* ini mengacu pada pendapat Hair et.al (1995) yang menetapkan sampel minimum untuk metode Struktural Equation Modeling (SEM) sebanyak 100 responden. Sementara itu, pendapat yang lazim digunakan dalam statistik mengenai *sample size* untuk metode regresi berganda dalam *analisis multivariate* adalah 10 kali jumlah variabel pengamatan. Dalam penelitian ini, jumlah variabel pengamatannya adalah 18 unit, sehingga jumlah sampel minimumnya 180 responden.

Mengacu pada pendapat-pendapat tersebut, maka jumlah responden sebanyak 200 telah melebihi batas *sample size* minimal. Penentuan *sample size* dalam penelitian ini juga tidak menggunakan formula *sample size* (n) yang dikemukakan oleh Soegiyono dengan P dan Q masing – masing 0,50 dan toleransi kesalahan dengan (E) sebesar 0,10 hanya akan menghasilkan N = 96 perusahaan.

Dipilihnya analisis multivariate dalam penelitian ini, karena model SEM lebih menekankan pada “model konfirmatori model teoritis” sehingga tidak memungkinkan dilakukannya pendugaan (estimasi) secara memuaskan. Model SEM hanya akan menghasilkan apakah suatu variable mempunyai pengaruh yang kuat terhadap variable lain, sedangkan simulasi model dalam SEM tidak dilakukan.

Sementara itu yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah “pelaku UMKM di wilayah JABODETABEK”, baik yang tidak memiliki ijin usaha (informal) maupun yang memiliki ijin usaha (formal). Sasaran penelitian yang merupakan distribusi penyebaran sampel (ruang sampel) dan menjadi target survey dalam penelitian ini, ditampilkan pada **Tabel 2**.

**Table 2. Distribusi Sasaran Penelitian di Wilayah Jabodetabek,
Menurut Kelompok Usaha**

Kelompok Usaha UMKM	Populasi (Jt Unit) (1)	Sampel Ke 1 (2)	Sampel Ke 1 (3)	Sampel Ke 1 (4)	Sampel Ke 1 (5)	Sampel Ke 1 (6)
1. Kel Pertanian (a)	26,209	22	22	22	22	110
2. Kel Industri Pengolahan	3,218	3	3	3	3	15
3. Perdagangan & Hotel (b)	13,305	10	10	10	10	50
4. Kel Jasa- Jasa (c)	5,750	5	5	5	5	25
J U M L A H	48,482	40	40	40	40	200

Sumber : (1) Indikator Makro Pelaku UKM, BPS & Kementerian
Koperaasi dan UKM, 2007 (diolah)

Keterangan : (2) s.d (6), dihitung berdasarkan system proporsional
stratified random Sampling

(a) Termasuk peternakan, kehutanan dan perikanan

(b) Termasuk restoran

(c) Termasuk pengangkutan, komunikasi

5.1.1.3 Data dan Metode Pengumpulannya

Data yang menjadi sumber utama analisis dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui survey terhadap 200 pelaku UMKM di wilayah JABODETABEK yang ditentukan berdasarkan prinsip probability “stratified random sampling” yang dilakukan secara proposional berdasarkan penyebaran dan jumlah data dalam populasi. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik survey dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada pelaku UMKM yang terpilih sebagai objek penelitian (sampel). Struktur pertanyaan yang diajukan kepada responden adalah bentuk pertanyaan yang diajukan kepada responden adalah bentuk pertanyaan yang bersifat terbuka dan tertutup

(close and open questionnaire) dalam lima skala penelitian berdasarkan skor skala likert. Data yang diperoleh merupakan data yang mewakili persepsi responden terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai turbulensi lingkungan, kapabilitas organisasi, dan kinerja bisnis. Data yang telah terkumpul (*data collection*), tersebut kemudian ditabulasikan dan diolah menjadi data interval, yang terbagi dalam tiga kelompok, yaitu: (1) kelompok data yang mewakili turbulensi lingkungan (2) kelompok data yang mewakili kapabilitas organisasi, dan (3) kelompok data yang mewakili kinerja bisnis UMKM.

5.1.1.4. Variabel Penelitian dan Pengukurannya

5.1.1.4.1. Variabel Penelitian

Dalam hal ini, variabel penelitian dibagi dalam dua kategori yaitu variabel bebas (*independent variabel*) yang bersifat menentukan (*predictor*) dan variabel terkait (*dependent variabel*) yang bersifat ditentukan (*respon*). Variable bebas dalam penelitian ini terdiri atas turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi. Dalam hal ini, variabel turbulensi lingkungan, meliputi: turbulensi lingkungan internal (X1) dan turbulensi lingkungan eksternal (X2), sedangkan variabel kapabilitas organisasi meliputi: kapabilitas operasional (X3) dan kapabilitas managerial (X4). Sementara itu, yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja bisnis UMKM, meliputi: kinerja bisnis dari aspek keuangan (Y), kinerja bisnis dari aspek bukan keuangan (Y1), dan kinerja bisnis total yaitu gabungan antar kinerja bisnis keuangan dan non keuangan.

5.1.1.4.2 Pengukuran Variabel

Variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini merupakan variabel perilaku (behavior variabel) yang mengukur tingkat persepsi responden (dalam hal ini pelaku UMKM). Persepsi responden tersebut diukur dengan skala interval yang diperoleh melalui teknik skala likert dengan menggunakan lima tingkatan atau gradasi skala, yaitu:

- (1) Persepsi responden dengan jawaban sangat baik (SB), diberi bobot nilai 5
- (2) Persepsi responden dengan jawaban baik (B), diberi bobot 4
- (3) Persepsi responden dengan jawaban ragu-ragu atau netral (N), diberi bobot 3
- (4) Persepsi responden dengan jawaban tidak baik (TB), diberi bobot nilai 2
- (5) Persepsi responden dengan jawaban sangat tidak baik (STB), diberi bobot nilai 1

5.2 Definisi Operasional

Cooper dan Schindler (2003) menjelaskan bahwa definisi operasional adalah definisi yang dibuat secara spesifik sesuai dengan kriteria pengujian dan pengukuran. Definisi operasional yang digunakan untuk mempermudah operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

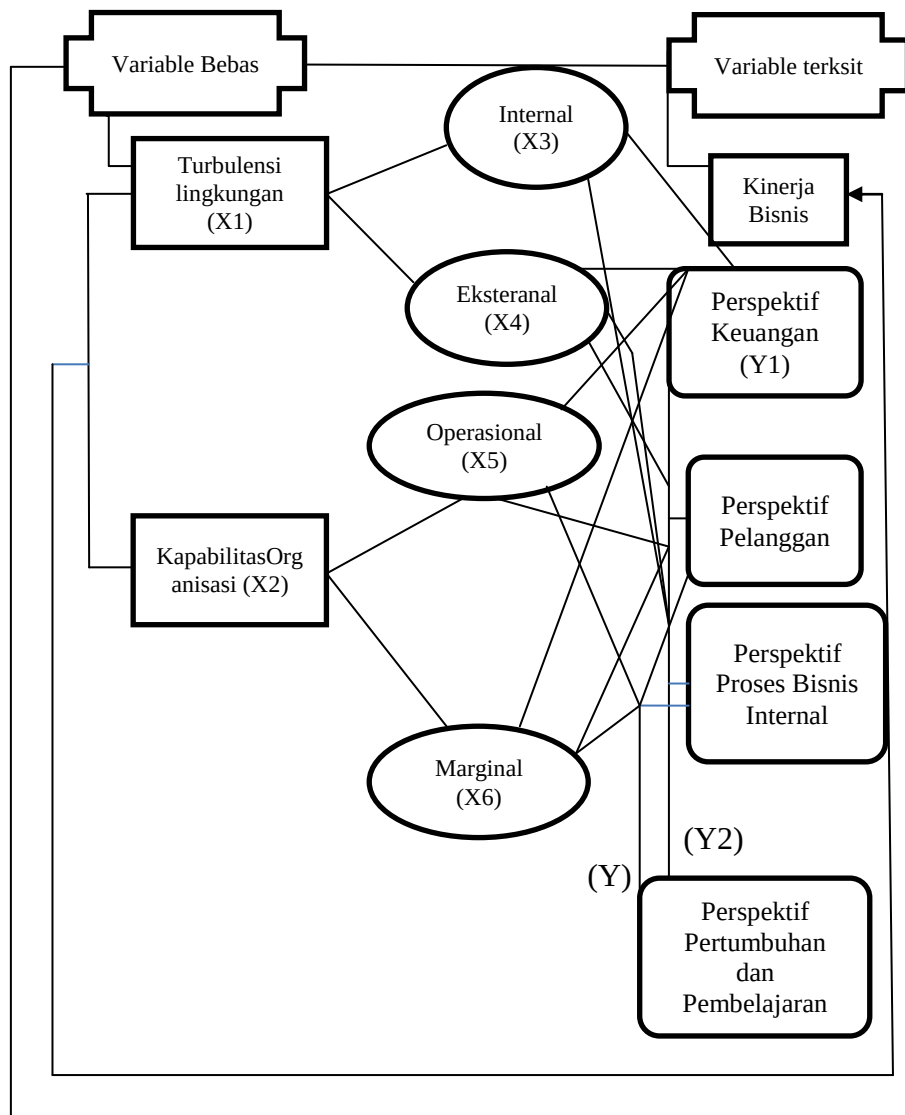
- (1) Pelaku usaha UMKM adalah kelompok pelaku usaha yang memenuhi kriteria UMKM, yaitu yang memiliki izin usaha atau sektor formal dan yang tidak memiliki izin usaha atau sektor informal.

- (2) Turbulensi lingkungan adalah persepsi pelaku UMKM yang terpilih sebagai responden terhadap unsur-unsur turbulensi lingkungan yang ditanyakan kepada responden.
- (3) Kapabilitas organisasi, adalah persepsi pelaku UMKM yang terpilih sebagai responden terhadap unsur-unsur kapabilitas organisasi yang ditanyakan kepada responden.
- (4) Kinerja bisnis UMKM adalah pelaku UMKM yang terpilih sebagai responden terhadap unsur-unsur kinerja bisnis yang ditanyakan kepada responden.

5.3. Kerangka Pemikiran dan Rumusan Hipotesis

5.3.1. Kerangka Pemikiran

Cooper dan Schindler (2003), menjelaskan bahwa kerangka pemikiran adalah model yang disesuaikan atau dibentuk sesuai kebutuhan penelitian. Dengan demikian kerangka pemikiran akan dapat menjelaskan secara terperinci mengenai hubungan antar variabel yang digunakan dalam pembentukan model. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini ditampilkan dalam bagan



Bagan 5 :Kerangka Pemikiran Yang Menjelaskan Hubungan Korelasional Antar Berbagai Variabel Yang Menjadi Fokus Pembentukan Model

Sumber : Disarikan dari *Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action* Kaplan dan Norton, 2003

5.3.2 Rumusan Hipotesis

Mengaku pada kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis yang hendak diuji dalam penelitian ini adalah hipotesis statistik yang bersifat korelasional, yang rumusannya adalah sebagai berikut:

1. H1 : Turbulensi lingkungan, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial).
2. H2 : Kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial).
3. H3 : Turbulensi lingkungan, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis pada aspek financial.
4. H4 : Kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis pada aspek financial.
5. H5 : Turbulensi lingkungan, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial.
6. H6 : Kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial.
7. H7 : Turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial).
8. H8 : Turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial.
9. H9 : Turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial.
10. H10 : Turbulensi lingkungan internal dan turbulensi lingkungan eksternal, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial).

11. H11 : Turbulensi lingkungan internal dan turbulensi lingkungan eksternal, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial.
12. H12 : Turbulensi lingkungan internal dan turbulensi eksternal, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial.
13. H13 : Kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial).
14. H14 : Kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial.
15. H15 : Kapabilitas organisasi operasional dan kapabilitas organisasi managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial.
16. H16 : Turbulensi lingkungan internal dan kapabilitas organisasi operasional, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial).
17. H17 : Turbulensi lingkungan internal dan kapabilitas organisasi operasional, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial.
18. H18 : Turbulensi lingkungan internal dan kapabilitas organisasi operasional, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial.
19. H19 : Turbulensi lingkungan eksternal dan kapabilitas organisasi managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial).
20. H20 : Turbulensi lingkungan eksternal dan kapabilitas organisasi managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja

bisnis dari aspek financial.

21. H21 : Turbulensi lingkungan eksternal dan kapabilitas organisasi managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial.
22. H22 : Turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek financial.
23. H23 : Turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, serta kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis dari aspek non financial.
24. H24 : Turbulensi lingkungan internal, turbulensi lingkungan eksternal, kapabilitas operasional dan kapabilitas managerial, diduga berpengaruh nyata terhadap kinerja bisnis total (financial dan non financial).

5.4 Formulasi Model

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan multi variate yang diduga dengan metode two stage least square, dan diolah dengan program *statistical programe social science (SPSS)*. Mengacu pada rumusan hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini, maka formulasi model yang digunakan adalah:

1. Model 1: $Y = a_0 + a_1 X_1 + e_1$
2. Model 2: $Y = b_0 + b_1 X_2 + e_2$
3. Model 3: $Y_1 = c_0 + c_1 X_1 + e_3$
4. Model 4: $Y_1 = d_0 + d_1 X_2 + e_4$

5. Model 5: $Y_2 = f_0 + f_1 X_1 + e_5$
6. Model 6: $Y_2 = g_0 + g_1 X_2 + e_6$
7. Model 7: $Y = h_0 + h_1 X_1 + h_2 X_2 + e_7$
8. Model 8: $Y_1 = i_0 + i_1 X_1 + i_2 X_2 + e_8$
9. Model 9: $Y_2 = y_0 + y_1 X_1 + y_2 X_2 + e_9$
10. Model 10: $Y = k_0 + k_1 X_3 + k_2 X_4 + e_{10}$
11. Model 11: $Y_1 = l_0 + l_1 X_3 + l_2 X_4 + e_{11}$
12. Model 12: $Y_2 = m_0 + m_1 X_3 + m_2 X_4 + e_{12}$
13. Model 13: $Y = n_0 + n_1 X_5 + n_2 X_6 + e_{13}$
14. Model 14: $Y_1 = o_0 + o_1 X_5 + o_2 X_6 + e_{14}$
15. Model 15: $Y_2 = p_0 + p_1 X_5 + p_2 X_6 + e_{15}$
16. Model 16: $Y = q_0 + q_1 X_3 + q_2 X_5 + e_{16}$
17. Model 17: $Y_1 = r_0 + r_1 X_3 + r_2 X_5 + e_{17}$
18. Model 18: $Y_2 = s_0 + s_1 X_3 + s_2 X_5 + e_{18}$
19. Model 19: $Y = t_0 + t_1 X_4 + t_2 X_6 + e_{19}$
20. Model 20: $Y_1 = u_0 + u_1 X_4 + u_2 X_6 + e_{20}$
21. Model 21: $Y_2 = v_0 + v_1 X_4 + v_2 X_6 + e_{21}$
22. Model 22: $Y_1 = w_0 + w_1 X_3 + w_2 X_4 + w_3 X_5 + w_4 X_6 + e_{22}$
23. Model 23: $Y_2 = x_0 + x_1 X_3 + x_2 X_4 + x_3 X_5 + x_4 X_6 + e_{23}$
24. Model 24: $Y = z_0 + z_1 X_3 + z_2 X_4 + z_3 X_5 + z_4 X_6 + e_{24}$

5.4.1 Tahapan Pengujian

Tahapan pengujian dalam penelitian ini mencakup, antara lain: pengujian validitas dan reliabilitas instrument, pengujian multikolinieritas, uji otokorelasi dan pengujian kelayakan model.

5.4.2 Uji Validitas Instrumen

Validitas instrument adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana suatu alat pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (muslimin, 2002). Sedangkan Alhusin (2003) menjelaskan bahwa sebuah instrument dikatakan valid jika instrument dikatakan valid jika tersebut apa yang ingin diukur. Untuk melakukan pengujian validitas instrument, dapat digunakan beberapa cara yaitu uji korelasi product momen Pearson atau menggunakan uji perbedaan dua mean populasi. Dalam penelitian ini uji validitas instrument yang digunakan adalah pengujian beda dua mean populasi, dengan rumusan yang dikemukakan oleh Soegiyono (2004).

Uji validitas instrument digunakan untuk menguji apakah materi (isi) pertanyaan yang diajukan kepada responden cukup valid untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam hal ini, Soegiyono (2004) menjelaskan bahwa uji validitas instrument merupakan analisis untuk mengetahui daya pembeda yang digunakan untuk menguji validitas item. Untuk melakukan pengujian validitas instrument, Soegiyono (2004) menyarankan agar dilakukan terhadap 27 % dari total responden yang diuji coba. Hasilnya dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu: kelompok dengan jawaban tertinggi, dan kelompok dengan jawaban terendah. Pengujian dilakukan dengan pengujian beda dua mean sampel kecil (t test). Hasil pengujian yang menunjukkan adanya perbedaan yang nyata antara mean populasi kelompok pertama dan mean populasi kelompok kedua, maka tidak ada alasan untuk menyatakan bahwa instrument tersebut tidak valid; secara statistik terdapat cukup bukti untuk menolak H_0 . Soegiyono (2004), memberikan formula untuk melakukan pengujian dua mean sampel kecil sebagai berikut:

$$t_{uji} = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} \sqrt{1/n_1 + 1/n_2}}$$

Dalam hal ini:

X1 = Mean dari sampel dengan kelompok pertama

X2 = Mean dari sampel dengan kelompok kedua

n1 = jumlah sampel dari kelompok pertama

n2 = jumlah sampel dari kelompok kedua

S₁² = Varians sampel dari kelompok pertama

S² = Varians sampel dari kelompok kedua

5.4.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Kerlinger (2002), mendefinisikan reliabilitas sebagai stabilitas dan akurasi (kejituan) ukuran-ukuran yang diperoleh dari suatu instrument pengukur, sedangkan Muslimin (2002) menyatakan bahwa reliabilitas instrument sebagai indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan demikian reliabilitas instrument akan menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Oleh karena itu, uji reliabilitas instrument digunakan untuk menentukan apakah instrument pengumpulan data yang dirancang telah memenuhi unsur konsistensi. Pengujian reliabilitas instrument dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi yang dihitung bagi kelompok data pertama dan kelompok data kedua yang diuji coba, korelasi dilakukan, untuk masing-masing kelompok maupun dilakukan secara silang. Jika nilai tiap butir instrument pengumpulan data (daftar

pertanyaan) menunjukkan korelasi diatas 0,07 maka instrument tersebut cukup konsisten isinya. Jika sebaliknya, maka isi instrument tersebut tidak dapat cukup memenuhi konsistensi.

Dalam penelitian ini, digunakan formula pengujian reliabilitas instrument sebagaimana yang dikemukakan oleh Kuder Richardson, yaitu:

$$r_1 = \frac{k}{k-1} \left\{ \frac{S_i^2 - \sum P_i Q_i}{S_i^2} \right\} \text{(Kuder Richardson)}$$

Dalam hal ini:

k = Jumlah item pertanyaan dalam instrument

Pi = Proporsi banyaknya subjek yang menjawab pada item 1

Qi = 1 – Pi

Si² = Varians total

5.4.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolileritas dipergunakan untuk menguji apakah suatu model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel independent (variabel bebas) dalam model regresi yang baik, seharusnya tidak terjadi korelasi yang di antara variabel independen yang ada dalam model.

Dalam hal ini, cooper memberikan batasan 0,80, yang berarti model yang memiliki korelasi antar variabel independent 0,80 ke atas merupakan model yang tidak cukup baik untuk menjadi model prediksi.

Penguji ini dilakukan dengan stepwise regression dengan memilih persamaan yang mempunyai nilai adjusted R² terbesar.

$$R = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

5.4.4 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji adanya korelasi antar variable bebas. Uji autokorelasi menggunakan uji durbin-watson. Jika secara statistic hasil pengujian menyatakan tidak cukup bukti untuk menolak H_0 , maka model tersebut mempunyai autokorelasi, tetapi sebaliknya jika terdapat cukup bukti untuk menolak H_0 maka model tersebut tidak mempunyai autokorelasi, yang berarti setiap variabel bebas dalam model memang berdiri sendiri (tidak berkorelasi).

Oleh karena itu dapat dinyatakan, bahwa model yang memenuhi syarat bagi model yang baik dan efisien adalah model dengan nilai durbin-watson 1,59-1,79 pada taraf nyata 5%. Pengujian autokorelasi ini dapat dilakukan dengan uji durbin Watson dapat dilakukan dengan formula,

$$d_w = \frac{\sum_{i=2}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2}$$

Dalam hal ini :

e_i = nilai error term (peubah galat) pada keadaan i

e_{i-1} = nilai error term (peubah galat) pada keadaan sebelum i

5.4.5 Uji Validitas Model

Uji ini digunakan untuk menentukan bahwa sebuah model dinyatakan cukup valid (sah) sebagai alat analisis jika uji validitas model menunjukkan adanya cukup bukti untuk menolak H_0 . Uji

validitas model akan diukur dengan adanya korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen. Model yang valid menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen. Tetapi jika terdapat cukup bukti untuk menolak H_0 , maka model yang diformulasikan tersebut tidak cukup valid sebagai alat analisis. Pada keadaan ini tidak ada korelasi yang kuat antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini sering terjadi akibat adanya kesalahan spesifikasi model. Model yang mengalami kesalahan spesifikasi model, perlu dilakukan penyempurnaan model, antara lain:

- (1) Menambah jumlah variabel bebas.
- (2) Menambah jumlah pengamatan (jumlah sampel).
- (3) Mengurangi variabel bebas yang nilai korelasinya di atas 0,70.
- (4) Mengganti model, dengan model persamaan yang lain (misalnya model logaritma, model logistik, model non linear, dan sebagainya).

Alat pengujian statistik yang digunakan adalah uji Fisher (uji F), dengan formula dan rumusan :

$$F_{uji} = \left(\frac{n-k}{n-1} \right) \left(\frac{R^2}{1-R^2} \right)$$

Dalam hal ini :

n = jumlah data (jumlah pengamatan)

k = jumlah variabel (variabel bebas dan variabel tidak bebas)

R^2 = nilai koefisien determinansi (koefisien penentu)

5.5 Tahapan Implementasi Model

Tahapan implementasi model dalam penelitian ini diperlukan untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang proses permodelan sampai tahap rekomendasi kebijakan (**Bagan 6**)

5.6. Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia semakin bertambah setiap tahunnya.

Menurut data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, saat ini pelaku UMKM di Tanah Air mencapai angka 60 juta. Jumlah tersebut diprediksi terus bertambah seiring dengan kemajuan teknologi dan potensi sumber daya manusia yang semakin berkembang. Tingginya pertumbuhan UMKM memberikan angin segar bagi perekonomian di Indonesia, salah satunya dengan berhasil membuka banyak lapangan kerja baru. Namun bukan berarti pertumbuhan pesat tersebut lepas dari permasalahan. Berbagai permasalahan UMKM yang ada justru membuatnya kalah bersaing, jalan di tempat, hingga gulung tikar.

5.6.1 Apa Itu UMKM?

Sebelum kita membahas lebih lanjut apa saja permasalahan UMKM yang sering ditemui di Indonesia, ada baiknya kita membahas apa itu UMKM dan klasifikasinya.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil Menengah, UMKM bisa dibedakan berdasarkan jumlah aset dan total omzet penjualannya. Untuk lebih memahaminya lebih lanjut, yuk lihat penjelasannya di bawah ini:

5.6.1.1 Kategori Usaha Mikro

Klasifikasi ini merupakan usaha produktif yang dimiliki oleh perorangan dan/atau badan usaha perorangan, dengan karyawan kurang dari 4 orang, aset hingga Rp50 juta, dan omzet penjualan tahunan mencapai Rp.300 juta.

5.6.1.2 Kategori Usaha Kecil

Ciri-ciri UMKM yang termasuk kategori usaha kecil adalah memiliki karyawan berkisar 5-19 orang, kekayaan bersih kisaran Rp.50 juta-Rp.500 juta, dan omzet per tahun berkisar Rp300 juta-Rp2,5 miliar.

5.6.1.3. Kategori Usaha Menengah

Cakupan UMKM usaha menengah semakin lebih besar, dengan karyawan berjumlah antara 20-99 orang, aset antara Rp500 juta-Rp10 miliar, dan omzet penjualan antara Rp2,5-50 miliar.

5.6.1.4. Kategori Usaha Besar

Usaha ekonomi produktif ini memiliki jumlah karyawan lebih dari 100 orang dengan aset lebih dari Rp10 miliar dan omzet tahunan lebih dari Rp50 miliar.

5.7 Apa Saja Permasalahan UMKM yang Sering Terjadi di Indonesia?

Dari sekian banyak permasalahan UMKM yang terjadi di Indonesia, 5 permasalahan di bawah ini yang paling sering ditemui. Namun, jangan Anda jadikan permasalahan ini sebagai penghalang melainkan sebuah tantangan yang harus dilalui demi kelangsungan usaha Anda sendiri.

Yuk, kita simak bersama apa saja permasalahan UMKM yang umum terjadi di Indonesia beserta dengan solusinya:

5.7.1. Permasalahan UMKM Paling Klasik adalah Soal Modal

Permasalahan UMKM yang paling sering ditemui adalah modal yang terbatas. Para pelaku UMKM mungkin saja memiliki banyak ide

bisnis untuk mengembangkan usahanya, namun harus terhenti karena tidak adanya modal tambahan. Jika ditelusuri ke belakang, banyak pelaku UMKM yang kesulitan untuk mendapatkan modal tambahan dari lembaga keuangan dikarenakan banyaknya persyaratan yang belum terpenuhi. Hal ini senada dengan hasil survei yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers, yang mana 74% UMKM di Indonesia belum mendapatkan akses pembiayaan.

Perkembangan teknologi memberikan solusi baru bagi pelaku UMKM dalam mendapatkan modal tambahan. Sebut saja kehadiran teknologi finansial (*fintech*) melalui sistem urunan dana atau yang dikenal dengan istilah *crowdfunding*. Cara pendanaan baru ini menjadi tantangan bagi pelaku UMKM dalam meyakinkan khalayak umum untuk mendanai usaha mereka.

Crowdfunding sendiri dibagi menjadi dua, yaitu *reward* dan *equity*. Sistem *crowdfunding* berbasis *reward* mirip dengan bentuk sponsor, yang mana seseorang berminat untuk mendanai usaha Anda kemudian Anda menawarkan berbagai jenis imbalan. Sistem *reward* ini tidak mengharapkan keuntungan finansial. Sedangkan yang kedua merupakan *crowdfunding* berbasis *equity* yang mirip dengan investasi konvensional dalam bentuk saham yang sifatnya *profit sharing*. Investor yang tertarik untuk meminjamkan modal akan mendapatkan saham perusahaan sekaligus mendapatkan keuntungan perusahaan sesuai dengan banyaknya saham mereka di perusahaan tersebut.

Meski begitu, Anda sebagai pelaku UMKM juga perlu memperhatikan berbagai persyaratan ketika ingin mengajukan dana di lembaga *crowdfunding*, salah satunya untuk besaran bunga pinjaman.

Selain itu, pastikan jika lembaga *crowdfunding* yang Anda pilih sudah terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) agar lebih aman. Ditambah lagi OJK baru saja menerbitkan peraturan terkait layanan urun dana pada 31 Desember 2018 lalu dalam Peraturan OJK No. 37/POJK.04/2018.

5.7.2 Permasalahan UMKM Lainnya Terkait Urusan Perizinan

Tahukah Anda, bahwa banyak UMKM di Indonesia yang belum memiliki badan hukum yang jelas? Tidak adanya izin usaha resmi mendatangkan efek domino bagi pelaku UMKM karena akan menghambat laju usaha mereka sendiri, salah satunya saat ingin mengajukan modal. Sehingga sulit bagi pelaku UMKM untuk mengembangkan usaha mereka menjadi lebih besar lagi.

Untuk itu, sebaiknya Anda sudah mengantongi Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) yang diterbitkan berdasarkan domisili usaha. Keberadaan SIUP penting dimiliki oleh pelaku UMKM agar usaha yang dijalankan memiliki bukti yang sah dari pemerintah. Perihal SIUP diatur oleh pemerintah dalam Peraturan Menteri Perdagangan No. 46/2009 tentang Perubahan Atas Permendag No. 36/2007 mengenai Penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan.

SIUP dibagi menjadi 4 jenis berdasarkan skala usaha yang dijalankan, yaitu:

- SIUP Mikro termasuk kategori usaha sangat kecil atau mikro dengan modal usaha dan kekayaan bersih tidak lebih dari Rp50 juta dan tidak termasuk tanah serta bangunan tempat usaha.

- SIUP Kecil memiliki cakupan modal dan kekayaan bersih antara Rp50 juta sampai dengan Rp500 juta serta tidak termasuk tanah dan tempat usaha.
- SIUP Menengah dimiliki bagi pelaku UMKM dengan modal dan kekayaan bersih antara Rp500 juta sampai dengan Rp10 miliar serta tidak termasuk tanah dan tempat usaha.
- SIUP Besar merupakan kategori terakhir yang wajib memiliki SIUP karena modal dan kekayaan bersihnya lebih dari Rp10 miliar dan tidak termasuk tanah serta bangunan tempat usaha.

Untuk bisa mendapatkan SIUP, Anda bisa mengajukan secara *online* maupun *offline*. Jika ingin mengurus secara online, akses melalui situs resmi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dinas PM & PTSP) masing-masing daerah. Kemudian cari informasi seputar SIUP yang sesuai dengan skala usaha Anda. Jika ingin mengurus secara offline, Anda bisa mendatangi langsung kantor pelayanan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Tingkat II di masing-masing kabupaten atau kotamadya Anda.

Lalu, apa saja dokumen yang dibutuhkan untuk bisa mendapatkan SIUP?

- Formulir pendaftaran yang sudah diisi dan ditempelkan materai Ro6.000, dibuat fotokopi 2 rangkap.
- Fotokopi KTP yang masih berlaku sebanyak 3 lembar.
- Fotokopi Kartu Keluarga sebanyak 3 lembar.
- Fotokopi NPWP sebanyak 3 lembar.
- Surat perjanjian sewa-menyewa tanah /bangunan jika tanah atau bangunan disewa.

- Surat pernyataan bermaterai Rp6.000 dari pemilik tanah/bangunan yang digunakan.
- Fotokopi KTP pemilik tanah atau bangunan.
- Pas foto berwarna ukuran 3×4 sebanyak 2 lembar.
- Surat pernyataan bersedia mengurus IMB dalam jangka waktu 1 tahun.

Tahukah Anda, bahwa pengurusan SIUP tidak dipungut biaya atau gratis, sehingga semakin memudahkan Anda untuk mendapatkan izin usaha yang sah!

5.7.3 Rendahnya Kesadaran untuk Membayar Pajak Juga Jadi Permasalahan UMKM di Indonesia

Selain perizinan, regulasi lain yang kerap diabaikan oleh pelaku UMKM adalah soal pembayaran pajak. Dari sekitar 60 juta pelaku UMKM di Indonesia, hanya 2,5% saja atau sekitar 1,5 juta pelaku UMKM yang melaporkan pajaknya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua pelaku UMKM paham akan cara menghitung pajak yang menjadi kewajiban mereka. Efek terburuk yang bisa menimpa pelaku UMKM adalah usaha mereka bisa mengalami gulung tikar karena modal yang ada habis dipakai untuk membayar sanksi pajak yang telat dibayarkan.

Pemerintah pun menurunkan tarif PPh Final atau yang sering disebut sebagai pajak UMKM dari 1% menjadi 0,5% yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2018 tentang Pajak Penghasilan atas Penghasilan dari Usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu. Selain itu, yang menjadi WP adalah mereka dengan usaha yang memiliki omzet sampai

dengan Rp4,8 miliar dalam satu tahun. Kebijakan penurunan tarif ini bisa dimanfaatkan oleh pelaku UMKM untuk mengembangkan usahanya menjadi lebih baik lagi.

Lalu, bagaimana cara menghitung pajak UMKM ini? Rumus sederhananya adalah omzet per bulan x tarif PPh Final. Kemudian PPh Final dibayarkan paling lambat pada tanggal 15 setiap bulannya. Untuk menghindari sanksi keterlambatan pembayaran pajak PPh Final, Anda bisa melakukannya secara otomatis melalui aplikasi PPh Final yang dimiliki oleh OnlinePajak. Di sini Anda diberikan kemudahan dalam membuat ID billing dan menyetor PPh Final 0,5% hanya dalam 1 klik saja. Semuanya dilakukan secara otomatis dan praktis.

Lalu, apa saja keuntungan yang didapat dengan menghitung pajak UMKM di OnlinePajak?

- Aplikasi OnlinePajak sudah disahkan sebagai mitra resmi DJP, sehingga semua transaksi yang Anda lakukan terjamin keamanannya.
- Perhitungan dilakukan secara otomatis, Anda hanya cukup memasukkan total omzet maka hasil perhitungan akan muncul seketika.
- Setor pajak dapat dilakukan kapan pun dan di mana pun melalui fitur PajakPay.

5.7.4 Kurangnya Inovasi Jadi Permasalahan UMKM yang Tidak Bisa Terelakkan

Jumlah UMKM di Tanah Air yang terus bertambah bagai 2 sisi mata uang. Di satu sisi, geliat masyarakat Indonesia yang tinggi dalam membuat bisnis sendiri sangat baik dalam membantu mendorong

perekonomian nasional. Di sisi lain, banyak juga yang mendirikan usaha hanya karena ikut-ikutan tren atau latah.

Alasan terakhir inilah yang membuat banyak pelaku UMKM jalan di tempat dalam mengembangkan usahanya karena minimnya inovasi. Akhirnya banyak usaha yang hanya bertahan selama 1-2 tahun, kemudian bangkrut karena produk atau jasa yang ditawarkan tidak kuat atau kalah bersaing. Banyak pelaku UMKM di Indonesia yang hanya menjalankan bisnis berdasarkan ikut-ikutan tanpa melihat potensi diri yang dimilikinya.

Tidak mengherankan jika produk UMKM lokal yang berhasil menembus pasar internasional terbilang masih sedikit. Jika dibandingkan dengan produk sejenis dari negara luar, produk UMKM Indonesia kalah saing baik dari segi kualitas dan harga. Produk yang lahir dari latah atau ikut-ikutan tren ini tidak muncul dari konsep yang matang dan memiliki kemiripan satu sama lain dengan produk sejenis. Di awal, permintaan dan barang ditawarkan sama-sama banyak, namun lama-kelamaan permintaan menjadi turun karena konsumen yang sudah bosan dengan barang sejenis.

Untuk itu, pelaku UMKM diharapkan mampu untuk berpikir kritis sekaligus inovatif dalam memproduksi barang dan jasa. Meski barang yang ditawarkan sejenis, tetapi jika masing-masing memiliki perbedaan yang signifikan membuat konsumen mempunyai banyak pilihan. Pelaku UMKM dapat melakukan riset terhadap perilaku konsumen sekaligus *trial and error* untuk mengetahui formula yang tepat bagi produk yang dihasilkan. Perkembangan teknologi yang ada juga membuka peluang bagi Anda untuk mengikuti pelatihan atau *workshop* yang bermanfaat bagi kelangsungan usaha Anda. Selain

memperhatikan kualitas produk, peningkatan layanan juga penting untuk diperhatikan terutama bagi pelaku UMKM di bidang jasa.

Karena inovasi justru terlahir tidak dengan sendirinya, melainkan melalui sebuah proses panjang yang membuahkan hasil yang manis.

5.7.5 Permasalahan UMKM Juga Lahir dari Banyaknya Pelaku UMKM yang Masih Gagap Teknologi

Familiar dengan istilah gagap teknologi atau yang sering disingkat dengan *gaptek*? Ya, istilah ini merupakan sebutan bagi individu yang tidak tahu-menahu tentang kemajuan teknologi serta tidak bisa mengoperasikannya. Kondisi gagap teknologi ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya kondisi ekonomi, kondisi lingkungan, lokasi wilayah, dan lain sebagainya.

Lalu, apa kaitannya antara gagap teknologi dengan permasalahan UMKM? Perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini melahirkan geliat ekonomi digital yang justru membawa banyak manfaat bagi pelaku UMKM, tidak hanya dalam memasarkan produknya tetapi juga memudahkan proses produktivitas para pelaku UMKM. Kehadiran saluran *marketplace* dan media sosial membuka peluang bagi pelaku UMKM dalam mengenalkan produk mereka ke ranah yang lebih luas. Selain itu, produktivitas pegiat UMKM semakin lebih mudah dan efisien berkat adanya perkembangan teknologi, mulai dari melakukan pembukuan secara digital, membayar pajak melalui sistem aplikasi, dan lain-lain.

Seperti yang sudah disebutkan di atas, salah satu faktor yang menjadi kendala adalah tidak meratanya penyebaran informasi di Tanah Air yang menyebabkan munculnya virus *gaptek* ini. Selain

itu, *generation gap* antara pelaku UMKM yang diwakilkan oleh generasi X dan pelaku UMKM dari generasi milenial melahirkan jarak soal permasalahan UMKM ini.

Ada baiknya pelaku UMKM di usia muda turut mengajarkan atau memberikan penyuluhan terkait teknologi terkini terhadap pelaku UMKM di usia senior. Mereka yang lebih tua juga diharapkan tidak segan untuk bertanya mengenai update terkini di dunia bisnis.

Lima permasalahan UMKM di atas memiliki kaitannya satu sama lain, namun sebagai pelaku sebaiknya Anda jangan melihatnya sebagai penghalang untuk berkembang melainkan sebagai tantangan untuk bisa maju dan berkembang menjadi lebih baik lagi.

5.8 Penelitian Lebih Lanjut

Sebagaimana telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian, bahwa penelitian ini memberikan kajian deskriptif dan kajian inferensial terhadap kelompok usaha mikro – kecil – menengah (UMKM) mengenai dampak kinerja bisnis yang diukur dengan standar kinerja *balanced scorecard* serta perubahan turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi, serta mengukur hubungan relasional antara ketiga variabel tersebut. Dalam hal ini turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasi (prediktor) merupakan variabel bebas, dan kinerja bisnis sebagai variabel terikat (respon). Analisis inferensial dilakukan dengan model persamaan multivariate, karena data yang dikumpulkan diolah menjadi data interval melalui skala likert.

Mengingat jumlah sampel yang hanya mencakup 200 responden untuk wilayah JABODETABEK, jumlah sampel ini hanya memenuhi Kriteria minimal bagi persyaratan analisis, sementara itu sebagai bahan

kajian yang komprehensif bagi penelitian sewilayah JABODETABEK, akan lebih valid jika menggunakan sampel yang jumlahnya lebih banyak. Disamping itu, sebagai kelompok bisnis yang sangat spesifik maka koperasi mempunyai bidang usaha dan cakupan pasar yang berbeda dengan UMKM. Bahkan yang sering kita temui, koperasi merupakan aviliasi bisnis dengan kelompok bisnis lainnya, termasuk pada UMKM.

Oleh sebab itu, penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian tersendiri, mengenai koperasi; walaupun metode dan variabel yang ditanyakan kepada responden sebagiannya dapat diambil dari penelitian dari penelitian sejenis, termasuk pada penelitian ini, Persoalan yang dihadapi oleh koperasi, salah satunya menyangkut pada penelitian ini. Persoalan yang dihadapi oleh koperasi, salah satunya menyangkut bidang usaha yang lebih banyak bergerak pada usaha koperasi simpan pinjam. Dengan penelitian lanjutan ini, diharapkan dapat mengembangkan koperasi tidak sekedar menjadi koperasi simpan pinjam tetapi lebih jauh dari itu; sebagai koperasi produksi atau koperasi serba usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Abreu, M. and Grinevich, V. (2013). The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities, *Research Policy*, Vol. 42.
- Adegun, (2013). Entrepreneurship education and youth empowerment in contemporary Nigeria *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*, 4 (5) (2013).
- Aidin, Salamzadeh, et al., 2014, Entrepreneurial characteristics: Insights from undergraduate students in Iran, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 21, 2014, (2).
- Alfian. (2011). *Pengembangan Soft Skill untuk Meningkatkan Kompetensi Kepribadian*. EDU-FHYSIC, *Jurnal Pendidikan Fisika*, Vol 2.
- Alkin, Marvin C. (2004). *Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influence*. Sage Publication, Inc.
- Alma, Buchari. (2011). *Kewirausahaan: Untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung.
- Andinta, Erlinayanti. (2012). *Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Pengalaman Mengajar dan Etos Kerja Guru Terhadap Kompetensi Profesional Guru PKN di SMA Negeri di Kabupaten Magelan*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Anggraini, Anita. (2015). *Pengembangan Modul Prakarya Dan Kewirausahaan Materi Pengolahan Berbasis Product Oriented*

- Bagi Peserta Didik SMK. *Jurnal Pendidikan Vokasi*. Vol 5, Nomor 3, November 2015.
- Arikunto, Suharsimi & Abdul Jabar. (2009). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. (1995). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. (2009). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arsyad, Azhar. (2011). *Media Pembelajaran*. Jakarta: Rajawali Press.
- Askun & Yildirim. (2011). Insights on entrepreneurship education in public universities, in Turkey: Creating entrepreneurs or not? *Procedia-Social and Behavioral Sciencies*, 24 (2011).
- Bahar, Wahyuni. (2015). *Peran Hukum Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)*, *Journal of Legal and Policy Studies* Volume I No. 1 – April.
- Bates R. (2014). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 2004;27(3).
- Boulmetis, John & Dutwin, Phyllis. (2005). *The ABCs of Evaluation: Timeless Techniques for Program and Project Managers*. John Willey & Sons, Inc. Second Edition.
- Burhannudin, Sony. (2009). *Entrepreneurship System Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*. Diakses dari [http://www.rsc.ub.ac.id/Research Study Club \(RSC\) FIA UB 22](http://www.rsc.ub.ac.id/Research%20Study%20Club%20(RSC)%20FIA%20UB%2022). Pada tanggal 23 Oktober 2015.

- Brinkerhoff, R. (1981). Making evaluation more useful. *Training Development Journal*, 35(12).
- Chang N, Chen L. Evaluating the Learning Effectiveness of an Online Information Literacy Class Based on the Kirkpatrick Framework, *Libri* 2014;64(3)..
- Cioca M, Cioca L-I, Duta L. (2011). Web technologies and multi-criterion analysis used in enterprise integration. *Studies in Informatics and Control* 2011;20(2).
- Clark G., Dawes F., Heywood A. and McLaughlin, T. (2008). Students as transferors of knowledge: The problem of measuring, *International Small Business Journal* 26(6).
- Cruickshank, D.R. (1990). *Research that Informs Teachers and Teacher Educator*. Bicomington. Indiana: Phi Delta Kappa Education Foundation.
- Czuchry, A.J. and Yasin, M.M (2008). International entrepreneurship: the influence of culture on teaching and learning styles, *Journal of Entrepreneurship Education*, Volume 11.
- Darling, L. & Hammond. (2000). *Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence*. *Education Policy Analysis Archives*. Volume 8 Number 1. Diambil pada tanggal 22 juli dari <http://epas.asu.edu/epas/v8n1>.
- DEAKINS, D & FREEL, M. (2006). *Entrepreneurship and small firms*. (4th ed.) London: McGraw-Hill.
- Depdiknas. (2003). *Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Destyaningtyas. (2012). *Evaluasi Pelaksanaan Pembelajaran Keterampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi Pada Siswa*

Kelas XI di SMK Texmaco Pemalang. skripsi. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Djojonegoro, Wardiman. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).* Jakarta: Depdiknas.

Daluba, etc. (2013). *Evaluation of Entrepreneurship Skills Development In Students Of Vocational And Technical Education Programmes In Colleges of Education In Kogi State.* Nigeria, Research on Humanities and Social Sciences ISSN 2222-1719 (Paper) ISSN 2222-2863 (Online) Vol.3, No.2.

Daryanto, etc. (2011). *Evaluation of Entrepreneurship in Unit Production Vocational High School (SMK) Simalungun Northern Sumatra,* American Journal of Educational Research, , Vol. 3, No. 9, 1072-1076.

Erni. (2015). *Evaluasi Program Pembelajaran Tematik pada Sekolah Dasar Negeri 158 Watallimpu Kecamatan Donri-Donri Kabupaten Soppeng.* Tesis. Makassar: Universitas Negeri Makassar.

Fakhru'l-Razi A, Iyuke SE, Hassan MB, Aini MS. (2003). Who learns when workers are trained? A case of safety training of maintenance contractors' workers for a major petrochemical plant shutdown. *Process Safety and Environmental Protection*, 2003;81(B1).

Gading. (2013). *Kesiapan Kerja Siswa Sekolah Menengah Kejuruan.* e-Journal UMM.

Hannon, (2006). Teaching pigeons to dance: Sense and meaning in entrepreneurship education *Education and Training*, 48 (5) (2006).

- Heilbrunn. (2010). Advancing entrepreneurs hip in an elementary school: A case study *International Education Studies*, 3 (2) (2010).
- Hasanah, Nur. (2011). *Modul-modul MK-Kewirausahaan*. Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- Hermawan. (2008). *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Universitas Terbuka Jakarta.
- Himam, Fathul. 2(004). *Rekayasa Sistem Penilaian Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pendidikan*. Yogyakarta: HEPI.
- Indriani, E. (2007). *Ekonomi dan Akutansi: Membina Ekonomi Kompetensi*. Bandung: Grafindo Media Pratama.
- Iskandar, Fuat. (2012). *Evaluasi Pelaksanaan Program Pendampingan Penyelenggaraan pendidikan Kejuruan Direktorat Pembinaan SMK (Studi Kasus di Universitas Sebelas Maret)*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Istanto, Adela. (2016). *Permasalahan dalam Pendidikan Kewirausahaan*. Diakses dari http://adelaistanto.blogspot.co.id/2012/10/kegagalan-pendidikan-kewirausahaan_5457.html pada tanggal 23 Maret.
- Jamari, M. (2003). Kurikulum 2004 dan optimalisasi sistem evaluasi pendidikan di sekolah. Makalah. Seminar Nasional Kurikulum 2004 Berbasis Kompetensi, tanggal 10 januari 2003 di UN Ahmad Dahlan. Yogyakarta.
- James D. Kirkpatrick. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, ATD Press, Alexandria, United States, ISBN10 1607280086.

- J.F. Maigida & T.M. Saba. (2013). *Entrepreneurial Skills in Technical Vocational Education and Training as A Strategic Approach for Achieving Youth Empowerment in Nigeria*. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 5; March.
- Kholifah, Nur. (2012). *Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan Dalam Menanamkan Nilai-Nilai Entrepreneurship Untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)*, Prosiding Seminar Nasional Inovasi Pendidikan, UNY.
- Kpolovie, Peter James. (2016). *Excellent Research Methods*. Patridgepublishing, South Africa.
- Kartono. (2010). *Pembangunan dan Pengembangan SMK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kasmir. (2006). *Kewirausahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Kemdikbud. (2010). *Peraturan Pemerintah No. 66 Tahun 2010*. Jakarta: Kemdikbud.
- . (2013). *Permendikbud No 70 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum SMK*. Jakarta: Kemdikbud.
- . (2013). *Permendikbud No. 54 Tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Lulusan*. Jakarta: Kemdikbud.
- . (2013). *Permendikbud No. 64 Tahun 2013 Tentang Standar Isi*. Jakarta: Kemdikbud.
- . (2013). *Permendikbud No. 65 Tahun 2013 Tentang Standar Proses*. Jakarta: Kemdikbud.
- . 2014. *Permendikbud No 104 Tahun 2014 mengenai Penilaian Hasil Belajar*. Jakarta: Kemdikbud.
- Kunandar. (2008). *Langkah Mudah Penelitian Tindakan Kelas Sebagai Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Miarso, Yusufhadi. (2007). *Menyemai benih teknologi Pendidikan*, Jakarta: Kencana
- Moleong, Lexi, J. (1996). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya,
- Mansheng Zhou & Haixia Xu.(2012). *A Review of Entrepreneurship Education for College Students in China*, *Administrative sciences* ISSN 2076-3387. www.mdpi.com/journal/admsci, Adm. Sci. 2012, 2, 82-98; doi:10.3390/admsci2010082.
- Maisyurah. (2012). *Evaluasi Pembelajaran Kewirausahaan di SMK Negeri Kabupaten Barito Kuala*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Malcolm M. Provus. (2018). *The Discrepancy Evaluation Model: An Approach to Local Program Improvement and Development*, Pittsburgh Public Schools, 1969, (digital version, 7 Mar 2018).
- Mardapi, Djemari. (2007). *Teknik Penyusunan Instrumen Tes dan Nontes*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.
- Mardapi, Djemari. (2012). *Pengukuran, Penilaian dan Evaluasi Pendidikan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Mário Raposo and Arminda do Paço. (2011). *Entrepreneurship Education: Relationship Between Education and Entrepreneurial Activity*, *Psicothema* 2011. Vol. 23, No. 3, pp. 453-457 ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG www.psicothema.com.
- Mc David & Hawthorn. (2006). *Program Evaluation & Performance Measurement an Introduction to Practice*. SAGE Publications.

- Melinda, Sarah. (2017). *Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan Terhadap Keterampilan Berwirausaha Siswa SMK Negeri 1 Berau. eJournal Administrasi Bisnis.*
- Muhson, Ali. (2005). *Diktat Mata Kuliah Aplikasi Komputer.* Yogyakarta. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mulyasa. (2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munib, Achmad. (2012). *Pengantar Ilmu Pendidikan.* Semarang: UNNES Press.
- Muryadi, Agustanico Dwi. (2017). *Model Evaluasi Program dalam Penelitian Evaluasi.* Jurnal Ilmiah PENJAS, ISSN: 2442-3874 Vol.3 No.1, Januari 2017.
- Onstenk, Jeroen. (2003). *Entrepreneurship and Vocational Education, European Educational Research Journal, Volume 2, Number 1.*
- Oosterbeek, Hessel, etc. (2008). *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Competencies and Intentions: An Evaluation of the Junior Achievement Student Mini-Company Program, IZA Discussion Paper No. 3641 August.*
- Oosterbeek, Hessel, etc. (2010). *The Impact Of Entrepreneurship Education On Entrepreneurship Skills And Motivation.* European Economic Review 54.
- Odu, Kennedy Oji. (2011). *Philosophical and Sociological Overview of Vocational Technical Education in Nigeria. International Journal of Academic Research in Business and Social Science. August 2011, Vol. 1, Special Issue ISSN: 2222-6990.*

- Peterman & Kennedy. (2003). Enterprise education: Influencing student's perceptions of entrepreneurship Entrepreneurship Theory & Practice, 28 (2) (2003).
- Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O. & King, A. (2010). The Role of Entrepreneurship Clubs and Societies in Entrepreneurial Learning, International Small Business Journal, 29(I).
- Plumly, L.W., Marshall, L.L., Eastman, J., Iyer, R., Stanley, K.L., Boatwright, J. (2008). Developing entrepreneurial competencies: a student business, Journal of Entrepreneurship Education, Volume 11.
- Prasetio, Eko. (2016). *Pengertian Pembelajaran Kewirausahaan*. Diakses dari <https://ekoprasetio594.wordpress.com/2013/12/21/pengertian-pembelajaran-kewirausahaan/> pada tanggal 22 Juli.
- Praslova L. (2010). Adaptation of Kirkpatrick's four level model of training criteria to assessment of learning outcomes and program evaluation in higher education. Educ Assess Eval Account, 2010;22(3).
- Prihantoro, Wisnu Septian Ginanjar & Syamsul Hady. (2016). Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan, Motivasi Berwirausaha Dan Lingkungan Keluarga Terhadap Sikap Mental Kewirausahaan, *Economic Education Analysis Journal*, EEAJ 5 (2).
- Priyanto, Sony Heru. (2015). *Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di Masyarakat*. Diakses dari http://andragogia.p2pnfisemarang.org/wpcontent/uploads/2010/11/andragogia1_4.pdf. Pada tanggal 23 Oktober.

- Purwana, Dedi & Usep Suhud. (2017). Entrepreneurship Education and Taking/Receiving & Giving (TRG) Motivations on Entrepreneurial Intention: Do Vocational School Students Need an Entrepreneurial Motivator? *International Journal of Applied Business and Economic Research*, ISSN: 0972-7302, Volume 15, Number 22.
- Purwanto. (2009). *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Putri, Ni Luh Wahyuni Widya. Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan Terhadap Minat Mahasiswa Untuk Berwirausaha Pada Mahasiswa Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/download/9540/608>. Hal. 5.
- Putro Widoyoko, Eko. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Rahman, Hasreena Abdul & Jamil Ahmad. (2015). A Conceptual Framework for Evaluating Professional Upskilling of English Language Teachers Programme. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(14) Special 2015, Pages: 93-99.
- Romadon, Syafril. (2015). Penerapan Model Empat Level Kirkpatrick Dalam Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Di Pusdiklat Migas, *Forum Migas Vol. 6 No. 1*
- Ruki, Achmad S. (2014). *Menjadi Eksekutif Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, Yogyakarta: ANDI.
- Ruslan, (2009). *Validitas Isi*. Pa'biritta No. 10 Tahun VI September 2009.

- Rwigema, R. & Venter, R. (2004). *Advance Entrepreneurship*. Cape Town: Oxford University Press.
- S. Ali, & Khaeruddin. (2012). *Evaluasi Pembelajaran*. Makassar. Badan Penerbit UNM.
- Samsudin, Sadili. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia).
- Salmawati. (2015). *Evaluasi Program Pembelajaran IPS di SDN Se-Wilayah IV Kecamatan Donri Dori Kabupaten Soppeng*. Makassar: Universitas Negeri makassar.
- Sandirasegarane, Sharmila, etc.(2016). *Context-Driven Entrepreneurial Education in Vocational Schools, International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)* Vol. 3, Issue 2, August 2016, 106-126 DOI: 10.13152/IJRVET.3.2.3.
- Sanjaya, Wina. (2006). *Strategi Pembelajaran Beorientasi pada Standar Proses Pendidikan*: Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Santoso. (2007). *Pendidikan Kejuruan di Indonesia*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Santrock. (2008). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Saharuddin. (2011). Kajian Pendidikan Kejuruan Di Sulawesi Selatan, *Jurnal MEDTEK*, ISSN: 2085-5508, Volume 3, Nomor 1, April.
- Sarasvathy & Venkataraman. 2011. Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1).
- Sardiman. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Sarjiaty, Sekar Nur. (2012). *Evaluasi Program Pembelajaran Kewirausahaan Melalui Bussines Centre di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Bantul*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Setiarini, Sri Endah. (2013). *Business Plan* Sebagai Implementasi Kewirausahaan Pada Pembelajaran Ekonomi Di SMA. *JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI DINAMIKA PENDIDIKAN*, Vol. VIII, No. 2, Desember 2013.
- Seyfi Topa, Serkan Dilekc, C. (2012). Evaluating Entrepreneurship Intentions of Vocational High School Pupils Based on Self-Efficacy Concept, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58.
- Siagian, Sondang P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara).
- Simon. (2013). Sistematizando experiencias sobre educación en emprendimiento en escuelas de nivel Primaria Revista Mexicana de Investigación Educativa, 18 (56) (2013).
- Slameto. (2010). *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Smith S, Ericson E. Using immersive game-based virtual reality to teach fire-safety skills to children. *Virtual Reality* 2009; 13(2).
- Spady, W. (2006). Outcomes based education. Australia curriculum studies association. Australia.
- Stark, JS. & Thomas, A. (2014). Assesment and program evaluation. Needham Heights: Simon& Schuster Custom Publishing.

- Sugiyanto, E., Suharyono, Digdowiseiso, K., Waluyo, T., Setiawan, H.D. 2008. *The Effects of Specific Allocation Fund (DAK) on Local Economic Development : A Mixed Method Analysis on Central Java Province, Indonesia*. Journal of Applied Economic Sciences, Volume XIII, Fall, 5 (59) : 105-113
- Sugiyanto, E., Digdowiseiso, K., Suharyono, Setiawan, H.D., Waluyo, T. 2008. *The Influence of Village Head's Leadership In Managing Village-Owned Enterprise : A Lesson Learned from Gisting Bawah Village*. Journal of Applied Economic Sciences, Volume XIII, Fall, 6(60): 113-118
- Stufflebeam, D.L. (2003). The CIIP model for evaluation, the article presented at the 2003 annual conference of the Oregon program evaluator network
- Stufflebeam, Daniel. (2012). *CIPP Evaluation Model Checklist*. NYLC Resource Center.
- Subijanto. (2012). Analisis Pendidikan Kewirausahaan di Sekolah Menengah Kejuruan, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 18, Nomor 2.
- Sudarmiati. (2017). *Entrepreneurship dan Metode Pembelajarannya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*. Diakses dari <http://fe.um.ac.id/wpcontent/uploads/2009/10/sudarmiati3.pdf>. Pada tanggal 23 November.
- Sudjana. (2005). *Media Pengajaran*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Sudjana. (2006). *Evaluasi Program PLS untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV ALFABETA.
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA.
- Sudarwan Danim, Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta).
- Sukmadinata. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Surakhmad, Winarno. (1980). *Interaksi Belajar Mengajar*. Bandung: Jemmars.
- Suryana, Yuyus dan Bayu. (2011). *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Jakarta: Kencana.
- Suwaluyo. (1988). *Pengalaman Mengajar Guru Profesional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tandibadoang, Lukas. (2014). *Evaluasi Program pembelajaran Sejarah di SMA Neg. 1 Sesean Kabupaten Toraja Utara*. Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- Tedjasutisna, Ating. (2006). *Memahami Kewirausahaan SMK Tingkat I*. Bandung: Amico.
- Thokozani Patmond Mbhele. (2012). The Study of Venture Capital Finance and Investment Behaviour in Small and Medium-Sized Enterprises, SAJEMS NS 15 (2012) No 1.

- Tian YL, Hu L, Jiao Y, Luo MQ, Wu GH. (2015). Evaluation of simulation-based training for aircraft carrier marshalling with learning cubic and Kirkpatrick's models. *Chinese Journal of Aeronautics* 2015;28(1).
- Timmons, HNJA, Eisenman, E & O? Conno, A. (2015). Entrepreneurship education: A global consideration from practice to policy around the world. Executive summary of the 2015 WISE Research Report. Qatar Foundation; Qatar.
- Ucur M. (2015). A Study on Business Communication on Corporate Social Responsibility in Romania. *Procedia Technology*.
- Umunadi, E. Kennedy Ph.D., Entrepreneurial. (2014). *Technical and Vocational Skills Required for Self-Reliance and Job Creation in Nigeria, British Journal of Education Vol.2, No.5. October*. Published by European Centre for Research Training and Development UK.
- Uno, Hamzah B. & Koni, S. (2012). *Assessment Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Untoro, Joko. (2010). *Buku Pintar Pelajaran: Ringkasan Materi dan Kumpulan Rumus Lengkap*. Jakarta: Wahyu Media.
- Usman & Raharjo. (2012). *Model Pendidikan Karakter Kewirausahaan di Sekolah Menengah Kejuruan, Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Volume 21, Nomor 2, Oktober.
- Usman, Husain. (2013). *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi).
- Usmani, Muhammad. (2012). Meta Evaluation of a Teachers Evaluation Program Using CIPP Model. Pakistan: *Proceeding International Convergence*. Vol 65 July.

- Vuyisile Msila, Angeline Setlhako. (2013). Evaluation of Programs: Reading Carol H. Weiss, Universal Journal of Educational Research 1(4), 2013.
- Widodo. (2016). *Pengembangan Model Manajemen Pendidikan Kewirausahaan Berbasis Keunggulan Lokal Pada Sekolah Menengah Kejuruan*. Laporan Penelitian Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang.
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta Pustaka Pelajar.
- Widoyoko, Eko Putro.(2015). *Evaluasi Program Pembelajaran (Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon pendidik)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widyabakti Sabatari & V. Lilik Hariyanto. (2013). Upaya Pembelajaran Kewirausahaan Di SMK Potret Komitmen Terhadap Standar Nasional Proses Pendidikan Dan Pembelajaran, *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Volume 21, Nomor 3, Mei.
- Wirawan. (2011). *Evaluasi (Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yamin, M. & Maisah. (2009). *Manajemen Pembelajaran Kelas: Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*. Jakarta: Persada Press.
- Yani, H.M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, tahun 2012.
- Yayan. (2016). *Kebutuhan belajar masyarakat*. <http://kebutuhanbelajar.blogspot.com/>. Pada Tanggal 1 September.

- Yusuf, Syamsu. (2001). *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*. Bandung: Remaja Rosdikarya.
- Wisnu Septian Ginanjar Prihantoro & Syamsul Hady. (2016). Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan, Motivasi Berwirausaha Dan Lingkungan Keluarga Terhadap Sikap Mental Kewirausahaan, *Economic Education Analysis Journal*, EEAJ 5 (2).
- Zimmerer, T.W. & Scarborough, N.M. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. (4th ed.) US: Pears
- Agus Harjito. 2005. Manajemen Keuangan. Cetakan Kelima. Universitas Islam Indonesia (UII). Yogyakarta.
- Ansoff. Igor. Edward McDonnell. 1990. *Implanting Strategic Management*. Second Edition. Prentice Hall International (UK) Ltd. Great Britain at the University Press. Cambridge.
- Arifin. Zaenal. 2005. Teori Keuangan dan Pasar Modal. Cetakan Pertama. Ekonsia. Fakultas Ekonomi UII. Yogyakarta.
- Amin Widjaja Tunggal. 2002. Memahami Konsep Balanced Scorecard. Cetakan Kedua. Harvarindo. Jakarta.
- Asyhadie Zaeni. 2005. Hukum Bisnis. Prinsip dan Pelaksanaannya di Indonesia. PT Raja Grafindo. Jakarta.
- Cooper R. Donald. Schindler. S Pamela. 2003. *Business Research Method*. Eighth Edition. International Edition. Mc GrawHill. Printed in Singapore.
- Hungren David J dan Wheelen Thomas L. 1996. *Strategic Management*. 5th Edition Wesley Publishing Company. Inc.

- , 2006. *Strategic Management and Business Policy*. Tenth Edition. Pearson Education. Inc. Upper Sadddle River. New Yersey. USA.
- Husnan Suad. 2005. *Dasar-Dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Edisi Keempat. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Hitt. A Michael. Ireland Duane. R. Hoskisson. E. Robert. 2001. *Strategis Management: Competitiveness and Globalization*. 4th Edition. Sout-Western College Publishing. USA.
- Hendrawan Supratikno. Anton Wachidin Widjaja. Dkk. 2005 *Advanced Strategic Management. Back to Basic Approuch*. Cetakan kedua. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- David Fred R. 2005. *Strategic Management Concept and Cases*. 10th Edition Pearson Education Inc. Upper Saddle River Prentice Hall. New Yersey. USA.
- Elton. J. Edwin. Gruber. J Martin. Et.al. 2003. *Modern Portfolio Theori and Investment Analyisis*. Sixth Edition. John Wiley and Sons. Inc. River Street Hoboken. USA.
- Ferdinand Augusty. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Aplikasi dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3. Badan Penerbit Universitas Diponogoro. Semarang.
- Van Horne James C. 2005. *Fundamentals Financial Management* 12th Edition. Prentice Hall. Inc. Pearson Education Limited.
- , *Financial Management and policy*. 12th Edition. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River. New Yersey. USA.

- Gasperrsz. Vincent. 2006. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi. Balanced Scorecard Dengan Six Sigma. Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Cetakan Keempat. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ghozali Imam. 2005. Program Structural Equation Modeling. Teori, Konsep dan Aplikasi dengan LISREL 8.54. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- , 2006. Aplikasi Analisis Multivariate. Dengan Program SPSS. Cetakan Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ilmar Aminuddin. 2005. Hukum Penanaman Modal di Indonesia. Cetakan Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Yuwono.Sony. Eddy Sukarno. Muhammad Ichsan. 2007. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard. Menuju organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. Cetakan Kelima. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Keown J Arthur. Marthin D John. et.al.2002. *Financial Management: Principles and Applications. Ninth Edition*. Pearson Education Inc. Upper Saddle River. New Yersey.USA.
- Kaplan S. Robert. Norton.P.David. 1996. *Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. USA.
- Mulyadi. 2001. Alat Manajemen Kontempore Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Balanceed Scorecard. Edisi Ke-2. Cetakan Ke-1. PT Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Malhotra. K Naresh. 1999. *Marketing Research An Applied Orientation*. Third Edition. International Edition. Prentice Hall International, Inc. USA.

- Manurung.J. Jonni. Manurung Haymas Adler. dkk. 2005. *Ekonometrika, Teori dan Aplikasi*. Cetakan Pertama. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Reilly.K Frank. Bromn C Keith. 2003. *Investment Analysis and Portfolio Management*. 7th South Western. USA.
- Robbins.P. Stephen. Mary Coulter. 2005. *Management*. Eighth Edition. Pearson Education.Inc. Upper Saddle River. New Yersey. USA.
- William.F.Sharpe. Gordon.J.Alexander. et.at. 1995. *Investments*. Six Edition. Prentice Hall Inc. Upper Saddle River. New Yersey. USA.
- Sekaran Uma. 2003. *Research Method for Business*. 4th Edition. John Wiley and Sons Inc.New York. USA.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Cetakan Ketiga. CV Alfabeta. Bandung.
- Surya Indra. Ivan Yustiavandana. 2006. *Penerapan Good Corporate Governance, Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*. Cetakan Ke-1. Kencana dan Lembaga Kajian Pasar Modal dan Keuangan Universitas Indonesia. Jakarta.
- Sutojo Siswanto. John Albridge.E. 2005. *Good Corporate Governance, Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat*. Cetakan Pertama. PT Damar Mulia Pustaka. Jakarta.
- Sembiring. Sentosa. 2006. *Hukum Perusahaan Tentang Perseroan Terbatas*. Cetakanpertama. CV Nuansa Aulia. Bandung.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya. Penerbit Universitas Negri Malang.

Tobing. L. Harapan, Bachrudin Achmad. 2003. Analisa Data untuk Penelitian Survei dengan Menggunakan Lisrel 3. Jurusan Statistika FMIPA-UNPAD. Bandung.

Disertasi:

Benedicta Prihatin Dwi Riyanti. 2002. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Keberhasilan Usaha Skala Kecil: Suatu Studi Faktor Demografi Wirausaha, Perilaku Inovatif dan Inovasi Organisasi dari Wirausaha Yang Berhasil. Program Pascasarjana. Universitas Indonesia. Jakarta.

Sumber-Sumber Internet:

Bruce Ferguson. *Micro- Finance of Housing: a key to housing the low or moderate-income majority. Environment and Urbanization*, Vol 11, No 1, April 1999.

Cecilia Sriwindarti. Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. <http://www.stie.stikubank.ac.id/webjurnal>

Filaili Rizki. Agus Priambada.dkk. Buku I: Peta Upaya Penguatan Usaha Mikro/Kecil di Tingkat Pusat Tahun 1997-2003. Kerjasama Lembaga Penelitian SMERU dengan Kementerian Pemberdayaan Perempuan: smeru@smeru.or.id; Web:www.smeru.or.id

Linda Mayoux. Micro-Finance and the Empowerment of Women. A Review of the key issues. [J:/ilo_data/public/English/employment/finance/download/wp23.wpd](http://ilo_data/public/English/employment/finance/download/wp23.wpd)

BPS dan Kementerian Sosial dan UKM. Perkembangan Indikator Makro UKM tahun 2005, Homepage: <http://www.depkop.go.id>

Indikator Makro Ekonomi Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2003. Berita Resmi Statistik No.21/VII/24 Maret 2004. Kementerian KUKM-www-depkop.go.id

Nanang Sasongko. Balanced Scorecard, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective). Workshop Akuntansi Manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Achmad Yani.

Narasi Upaya Penguatan Usaha Mikro/ Kecil di Tingkat Pusat Tahun 1997-2003. Kelompok Perusahaan. Lembaga Penelitian SEMERU. Desember 2003.

Siti Mirhani. The Balanced Scorecard. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara. ©2001 Digitized by USU digital library.

Sri Mulyati Tri Subari. 2004. Kebijakan dan Strategi Pengembangan Bank Indonesia Dalam Mendukung Pelayanan Keuangan Yang Berkelanjutan bagi UMKM. Bank Indonesia. Direktorat Pengawasan Bank Perkreditan Rakyat. Workshop Berbagi Pengetahuan dan Sumber Daya Keuangan Mikro di Indonesia. 27 Agustus 2004.

Prinsip-Prinsip Keuangan Mikro. Membangun Sistem Keuangan Bagi Masyarakat Miskin. cgap@worldbank.org web: www.egap.org

Penyederhanaan Perizinan Usaha: Sebuah Evaluasi atas Dampak Pusat Layanan Perizinan Terpadu (PLPT). The Asia Foundation. www.asiafoundation.org

Rencana Strategis (RENSTRA) Dalam Rangka Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah: Kementerian Koperasi dan UKM Periode 2004-2009.

Wiloejo Wirjo Wijono. Pemberdayaan Lembaga Keuangan Mikro Sebagai salah satu Pilar Sistem Keuangan Nasional: Upaya Kongkrit Memutus Mata Rantai Kemiskinan. Kajian Ekonomi dan Keuangan. Edisi Khusus. November 2005. Jahan.chowdhury@wlv.ac.uk

LAMPIRAN-LAMPIRAN

5 Permasalahan UMKM yang Sering Terjadi di Indonesia



1

Modal yang Terbatas



Solusi: Manfaatkan kehadiran teknologi finansial untuk mendapatkan modal tambahan.

2

Belum Memiliki Badan Hukum yang Jelas



Solusi: Kantongi surat izin resmi, salah satunya Surat Izin Usaha Perdagangan

3

Rendahnya Kesadaran Bayar Pajak



Solusi: Kenali apa itu PPh Final atau Pajak UMKM dan gunakan aplikasi OnlinePajak untuk memudahkan pembayaran pajak Anda.

4

Kurangnya Inovasi



Solusi: Berpikir secara kritis dan inovatif dalam memproduksi barang dan jasa.

5

Banyak yang Gagap Teknologi



Solusi: Mampu beradaptasi dengan kondisi teknologi terkini dan tidak berhenti belajar.

www.online-pajak.com

5 Masalah UMKM di Indonesia yang Belum terselesaikan



Jumlah UMKM terus tumbuh semenjak 2016. Di 2016 jumlah UMKM berada di angka 57,9 juta tumbuh hingga 59 juta di 2017. 2018 di prediksi UMKM berjumlah lebih dari 60 juta. Namun, masih banyak masalah pada UMKM yang belum terselesaikan.

Masalah UMKM di Indonesia

Akses Pembiayaan

Belum banyak UMKM di Indonesia mendapatkan akses pembiayaan.

Peluang Usaha

Banyak UMKM di Indonesia yang kesulitan dalam mengembangkan usaha mereka.

Pembukuan

Sebagian besar UMKM di Indonesia belum melakukan pembukuan secara maksimal.

Organisasi dan SDM

Banyak pelaku UMKM yang tidak memiliki manajemen dan SDM yang mumpuni.

Birokrasi dan Regulasi

UMKM di Indonesia menganggap birokrasi dan regulasi di Indonesia masih ribet dan sulit.

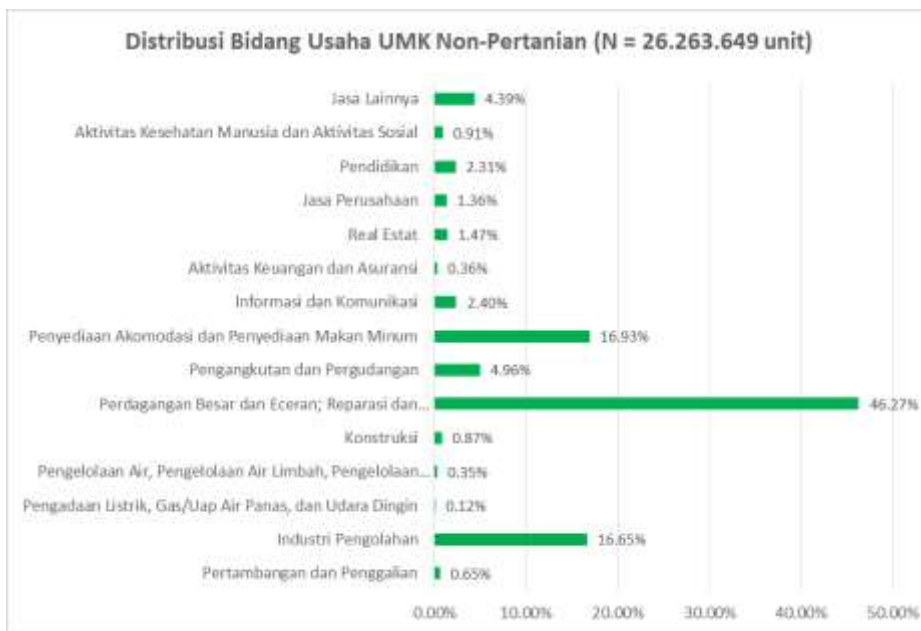
ANTIJOBLESS

www.antijobless.com

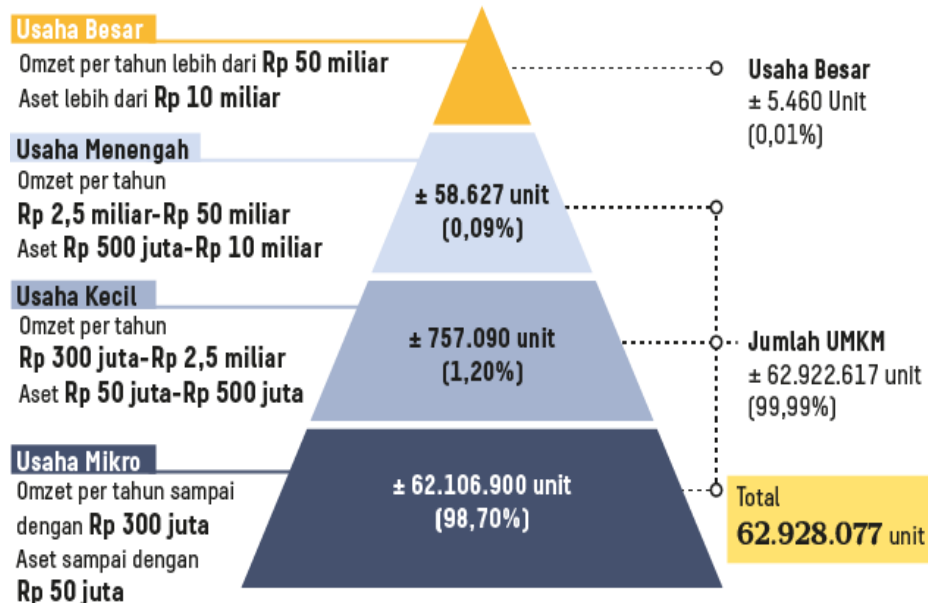
antijoblessdotcom

antijoblessdotcom

antijoblessdotcom



Kondisi Eksisting UMKM di Indonesia



Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, data BPS diolah 2017

K
INFOGRAFIK: ROBERTUS

OVERVIEW UMKM INDONESIA

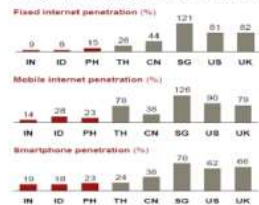


Jumlah UMKM tahun 2015 sebanyak 58 Juta dan diperkirakan akan mencapai **63 juta** di tahun 2019

Sources: We Are Social, US Census Bureau, internet worldstats, CNNIC, IAMA, Tencent, Facebook, Vikontakte, ITU, CIA, 2015

ICT PENETRATION

Comparability among ID, IN and PH markets



Penetrasi ICT di Indonesia masih relative rendah dibandingkan dengan India, Philipina, serta beberapa negara ASEAN lainnya



7 ISU STRATEGIS UMKM INDONESIA 2018

1. Deregulasi kemudahan berbisnis
2. Menangkap peluang era disruptif
3. Personalisasi model bisnis
4. Pelibatan generasi milenial dalam bisnis
5. Akses pembiayaan alternatif
6. Penguatan komunitas
7. Go modern, Go digital, Go global

www.fokus-umkm.com

Follow Us: www.kliklunas.com



BIODATA PENULIS



Dr.Suharyono,SE.,M.Si memperoleh gelar Sarjana Muda Ekonomi tahun 1980 dan Sarjana Ekonomi tahun 1983 dari Fakultas Ekonomi Universitas Nasional (UNAS). Gelar Magister Sains diperoleh dari Institut Pertanian Bogor (IPB) pada tahun 1996 dan gelar Doktor Manajemen Bisnis juga diperoleh dari IPB pada tahun 2010. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, maka selain pendidikan formal Dr.Suharyono,SE.,M.Si juga memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran dan penelitian, baik dari UNAS sebagai tempatnya mengabdikan, juga dari pemerintah (DIKTI dan Kopertis Wilayah III). Sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi UNAS, Dr.Suharyono,SE.,M.Si mengabdikan dirinya dengan mengajar di Fakultas Ekonomi UNAS dan di Sekolah Pascasarjana UNAS pada Program Studi Ilmu Manajemen. Selain itu, Dr.Suharyono,SE.,M.Si juga pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi lain di luar UNAS, antara lain di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah, Akademi Pimpinan Perusahaan (APP) dan sampai saat ini masih mengajar di Asean Banking and Finance Institute (ABFII) Perbanas. Di luar mengajar Dr.Suharyono,SE.,M.Si juga pernah bekerja di sebuah perusahaan konsultan yang bergerak di bidang penelitian. Di lingkungan Universitas Nasional dan Akademi – Akademi Nasional, Dr. Suharyono, SE.,M.Si pernah menjabat sebagai Sekretaris di Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M) Fakultas Ekonomi UNAS, Wakil Direktur Akademi Akuntansi Nasional, Wakil Dekan Bidang Administrasi dan Keuangan Fakultas Ekonomi UNAS, Manajer UPT-Marketing and Public Relations (UPT-MPR) dan pada saat ini menjabat sebagai Kepala Biro Administrasi Keuangan.

Penulis,

Dr. Suharyono, SE.,M.Si

ISBN 978-623-7376-34-7

