

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait dengan model peningkatan kinerja usaha melalui keterampilan kewirausahaan dan *benchmarking* yang dimediasi oleh kinerja inovasi.

1. Keterampilan kewirausahaan, *benchmarking*, kinerja inovasi, dan kinerja usaha termasuk rendah, demikian juga dengan semua pengukuran dimensinya. Dengan kata lain, pengusaha kuliner di Jawa Barat belum memiliki keterampilan kewirausahaan yang memadai dalam menjalankan bisnisnya. Pelaksanaan *benchmarking* usaha bisnis pun belum sepenuhnya dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh para pengusaha UMKM kuliner tersebut. Kinerja inovasi pada umumnya belum sepenuhnya menjadi ciri utama dari pengusaha kuliner, karena masih cenderung berkuat pada pakem pengelolaan usaha tradisional. Terakhir, pengusaha kuliner pada umumnya belum menunjukkan terbentuknya kinerja usaha yang baik pada sektor ini.
2. Keterampilan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Simpulan ini menunjukkan bahwa keterampilan kewirausahaan yang tinggi/layak dari para pelaku usaha dapat mendorong terciptanya kinerja inovasi yang memadai, karena implementasi dari pengetahuan dan kreativitasnya yang distimulasi oleh peluang usaha di sekitarnya dapat diwujudkan dengan cara-cara yang tepat di dalam bisnis. Sebaliknya, rendahnya keterampilan kewirausahaan dapat memperburuk kinerja inovasi; karena alternatif solusi ideal yang dapat diterapkan untuk mengembangkan usaha tidak dapat dieksekusi dengan tepat karena keterbatasan pengetahuan dan keterampilan dari para pelaku UMKM.
3. *Benchmarking* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *benchmarking* yang baik dapat mendorong peningkatan kinerja inovasi, sebaliknya pelaksanaan *benchmarking* yang buruk dapat mengarah pada bias informasi, stagnasi pengetahuan serta kesalahan-

Ika Suhartanti Darmo, 2021

MODEL PENINGKATAN KINERJA USAHA MELALUI KETERAMPILAN KEWIRAUSAHAAN DAN BENCHMARKING YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA INOVASI PADA UMKM SUB-SEKTOR INDUSTRI KREATIF KULINER DI PROVINSI JAWA BARAT

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pahaman persepsi dalam pengembangan kinerja inovasi secara keseluruhan oleh karena tidak dapat diterapkan secara tepat dalam menyelesaikan permasalahan manajemen operasional para pelaku UMKM dalam mengembangkan usahanya sehingga menyebabkan in-efisiensi di dalam pengelolaan bisnis UMKM.

4. Keterampilan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha, secara langsung maupun melalui kinerja inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterampilan kewirausahaan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja usaha. Dalam hal ini, keterampilan kewirausahaan dapat mempengaruhi kinerja usaha melalui kinerja inovasi, yang menunjukkan bahwa kinerja inovasi dapat berfungsi sebagai mediasi yang sifatnya parsial.
5. *Benchmarking* berpengaruh positif terhadap kinerja usaha, secara langsung maupun melalui kinerja inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *benchmarking* dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja usaha. Dalam hal ini, pelaksanaan *benchmarking* dapat mempengaruhi kinerja usaha melalui kinerja inovasi, yang menunjukkan bahwa kinerja inovasi juga dapat berfungsi sebagai mediasi yang sifatnya parsial.
6. Kinerja inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja inovasi yang tinggi secara langsung dapat meningkatkan tingkat kinerja usaha. Sebaliknya, kinerja inovasi yang rendah dapat secara langsung memperburuk kondisi kinerja usaha secara keseluruhan.

5.2. Implikasi

Beberapa implikasi hasil penelitian terkait model peningkatan kinerja usaha melalui keterampilan kewirausahaan dan *benchmarking* yang dimediasi oleh kinerja inovasi, dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Pengaruh keterampilan kewirausahaan terhadap kinerja inovasi lebih tinggi daripada pengaruh *benchmarking* terhadap kinerja inovasi ataupun terhadap kinerja usaha. Ini berarti bahwa upaya peningkatan keterampilan

kewirausahaan perlu menjadi prioritas para pelaku UMKM dalam menjalankan inovasi usaha sebelum melaksanakan *benchmarking*. Jika keterampilan kewirausahaan tidak ditingkatkan, maka hal ini dapat berdampak buruk terhadap peningkatan kinerja inovasi; seperti terjadinya pengambilan keputusan usaha yang salah, in-efisiensi sumber daya usaha, kesalahan dalam melakukan proyeksi pasar (*market overview & forecasting*), ketidak-mampuan UMKM dalam berkompetisi dan meningkatkan kualitas produk/layanan, serta berbagai kerugian-kerugian lainnya yang disebabkan karena kesalahan dalam menerima dan melakukan rasionalisasi informasi terkait keputusan kewirausahaan. Upaya-upaya peningkatan keterampilan kewirausahaan yang perlu difokuskan adalah *search skills, self-knowledge, dan foresight*.

2. Pengaruh *benchmarking* terhadap kinerja inovasi tidak setinggi pengaruh keterampilan kewirausahaan terhadap kinerja inovasi ataupun terhadap kinerja usaha. Namun apabila aktivitas *benchmarking* dilaksanakan dengan tidak tepat, maka pengaruhnya dapat menghambat kinerja inovasi UMKM. Untuk itu, pelaksanaan *benchmarking* di usaha kuliner dalam hal ini dapat difokuskan terlebih dahulu pada aspek *product, functional, dan financial benchmarking* karena penting dalam mempengaruhi kinerja inovasi dan kinerja usaha secara keseluruhan.
3. Kinerja inovasi dapat memediasi pengaruh keterampilan kewirausahaan dan *benchmarking* terhadap kinerja usaha. Ini berarti kinerja inovasi yang baik dapat mendorong kinerja usaha dengan dukungan keterampilan kewirausahaan yang memadai dan proses *benchmarking* yang tepat. Jika kinerja inovasi dibiarkan tetap rendah, pengaruhnya tidak akan baik dalam meningkatkan kinerja usaha. Untuk itu, kapasitas penggunaan teknologi, pengembangan produk baru, dan inovasi dalam operasi-produksi pada kinerja inovasi perlu terus ditingkatkan.
4. Kinerja usaha dipengaruhi oleh keterampilan kewirausahaan dan *benchmarking* secara langsung maupun melalui kinerja inovasi. Peningkatan dalam keterampilan kewirausahaan, *benchmarking*, dan kinerja inovasi dapat

Ika Suhartanti Darmono, 2021

MODEL PENINGKATAN KINERJA USAHA MELALUI KETERAMPILAN KEWIRAUSAHAAN DAN BENCHMARKING YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA INOVASI PADA UMKM SUB-SEKTOR INDUSTRI KREATIF KULINER DI PROVINSI JAWA BARAT

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

meningkatkan tingkat kinerja usaha. Jika hubungan antara keterampilan kewirausahaan dan *benchmarking* tidak sinergis, maka pengaruhnya terhadap kinerja usaha tidak akan optimal. Untuk itu, fokus utama peningkatan kinerja usaha perlu dilekatkan dengan *profitability*, *growth* dan *customer satisfaction*.

5. Secara keseluruhan, kinerja usaha yang tinggi dapat tercapai dengan adanya kinerja inovasi yang tinggi, keterampilan kewirausahaan yang memadai, dan proses *benchmarking* yang efektif. Analisis IPMA menunjukkan posisi masing-masing dimensi pada setiap konstruk sesuai skala prioritas untuk dipertahankan, ditingkatkan, disesuaikan, atau diperbaiki.

5.3. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang dapat diajukan dalam meningkatkan model peningkatan kinerja usaha melalui keterampilan kewirausahaan dan *benchmarking* yang dimediasi oleh kinerja inovasi adalah sebagai berikut.

1. Kontribusi *benchmarking* terhadap kinerja inovasi dan kinerja usaha tidak lebih tinggi daripada kontribusi keterampilan kewirausahaan. Untuk itu, proses *benchmarking* perlu mendapatkan perhatian lebih dari para pengusaha UMKM kuliner di Jawa Barat, yaitu dengan memberikan pemahaman yang mendalam terkait peranan dan tujuan *benchmarking* bagi pengembangan usahanya dan bagaimana cara yang dinilai efektif dan efisien melaksanakan proses *benchmarking* yang bermakna. Beberapa alternatif untuk meningkatkan pemahaman tersebut adalah melalui aktivitas kolaborasi dengan perusahaan sejenis, menjadi anggota pada asosiasi UMKM kuliner setempat guna mendapatkan pelatihan dan pendampingan usaha bersama, atau dapat juga melalui konsultasi/*coaching* bisnis dan pemagangan (*internship*) kepada pihak yang menguasai bidang tersebut. Aktivitas *benchmarking* harus meliputi pengamatan (*observasi*) yang menyeluruh terkait pengambilan keputusan-keputusan stratejik (pemasaran, penuaan, operasional dan SDM), proses bisnis, pertimbangan fungsional unit-unit dalam usaha, kapasitas output, produk dan keuangan dari unit bisnis yang ingin dipelajari.

Ika Suhartanti Darmo, 2021

MODEL PENINGKATAN KINERJA USAHA MELALUI KETERAMPILAN KEWIRAUSAHAAN DAN BENCHMARKING YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA INOVASI PADA UMKM SUB-SEKTOR INDUSTRI KREATIF KULINER DI PROVINSI JAWA BARAT

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2. Beberapa dimensi pada keterampilan kewirausahaan belum sepenuhnya optimal sehingga perlu lebih ditingkatkan, yaitu *imagination*, *communication*, *computation skills*, dan *practical knowledge*. Upaya-upaya peningkatan keterampilan kewirausahaan tersebut dapat ditingkatkan melalui pemerolehan, asimilasi, berbagi, dan pemanfaatan keterampilan-keterampilan tersebut secara sistematis. Pada masa pandemi Covid-19 ini yang segalanya serba terbatas untuk aktivitas tatap-muka, UMKM dapat memanfaatkan kesempatan emas untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan online (online training), web seminar (webinar) maupun coaching bisnis virtual yang banyak diselenggarakan oleh banyak mentor dan pakar kewirausahaan; baik yang merupakan organisasi maupun perorangan.

Hanya dengan menggunakan sedikit kuota internet, tanpa meninggalkan aktivitas utama sehari-hari para pelaku UMKM dapat terus belajar dan menambah pengetahuan dengan biaya yang relatif sangat murah (bahkan seringkali gratis) melalui kegiatan pelatihan virtual. Untuk mendorong daya kreasi pelaku UMKM terkait *kemampuan imajinasi*, keterampilan komunikasi, kecakapan mengatur keuangan dan manajemen usaha, serta keterampilan-keterampilan praktis lainnya; saat ini para pelaku UMKM dapat dengan mudah berselancar internet guna mengamati trend produk/layanan terbaru, mengamati contoh-contoh produk yang menarik milik para pesaing melalui berbagai aplikasi media sosial (*facebook*, *whatsapp*, *Instagram*, *youtube*, *telegram* dan sebagainya) serta *marketplace* jual-beli (*tokopedia*, *shopee*, *bukalapak*, *lazada*, dan sebagainya) untuk menambah wawasan, pengetahuan dan update informasi bagi pengembangan usaha.

3. Beberapa dimensi pada *benchmarking* juga belum sepenuhnya optimal sehingga perlu lebih ditingkatkan, yaitu *process*, *strategic*, dan *functional benchmarking*. Upaya-upaya peningkatan *benchmarking* tersebut dapat dilakukan melalui kolaborasi dengan unit usaha lain (yang sejenis maupun tidak sejenis) atau melalui konsultasi dengan para ahli di bidangnya. Metode pemagangan (internship) dan juga penerapan pembelajaran melekat kepada

para organisasi/pihak-pihak yang ahli di bidangnya (disebut juga ‘*shadow-wing*’ *method*) terbukti sangat efektif memberikan hasil benchmarking yang ideal bagi para pelaku UMKM yang ingin belajar mengenai sistem pengelolaan usaha yang tepat. Dengan adanya pengalaman bersama para ahli di bidangnya dalam mengelola usaha secara langsung; para pelaku UMKM mendapatkan pengalaman khusus untuk dapat berpikir, berbicara, bertindak, berhitung, bekerja, merasa (berempati) dan membuat keputusan dengan sudut pandang yang sama dengan mentor-nya. Kemampuan dan wawasan inilah yang menciptakan peluang-peluang kemajuan sebelumnya tidak pernah dibayangkan terjadi pada UMKM yang dikelola.

Keuntungan terbesar dari aktivitas *benchmarking* melalui kegiatan pemagangan/*internship/shadow-wing* ini adalah munculnya keyakinan pada para pelaku UMKM yang disebabkan oleh adanya pengalaman melihat dari sudut pandang yang lebih luas (*‘helicopter view’*) setelah mengalami secara langsung proses pengelolaan usaha yang lebih besar. Hal ini selain meningkatkan keterampilan dan kemampuan kewirausahaan juga sekaligus mendorong terciptanya ide-ide kreatif dan inovatif yang dapat diterapkan pada usahanya masing-masing secara spesifik.

4. Beberapa dimensi pada kinerja inovasi juga belum sepenuhnya optimal sehingga perlu lebih ditingkatkan, yaitu kapabilitas pemasaran, R&D, kapabilitas SDM, dan interaksi & komunikasi dengan pihak lain. Upaya peningkatan kinerja inovasi tersebut memerlukan adanya orientasi kewirausahaan yang tepat, orientasi pemasaran yang tepat, serta kapasitas dan kemauan pengusaha untuk menginisiasi berbagai inovasi dengan mempertimbangkan aspek *risk-taking*.

Pandemi Covid-19 yang membuat segala pergerakan terbatas telah menciptakan peluang-peluang kemajuan baru yang tanpa diduga memberikan dampak sangat luar biasa bagi pengembangan UMKM. Dengan berbekal gawai pribadi, para pelaku UMKM dapat menggunakan berbagai aplikasi dan software yang membantu dalam pengelolaan bisnis. Peranan media sosial (*facebook*,

Ika Suhartanti Darmo, 2021

MODEL PENINGKATAN KINERJA USAHA MELALUI KETERAMPILAN KEWIRAUSAHAAN DAN BENCHMARKING YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA INOVASI PADA UMKM SUB-SEKTOR INDUSTRI KREATIF KULINER DI PROVINSI JAWA BARAT

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

whatsapp, Instagram, youtube, telegram dan sebagainya) dalam menjalankan strategi pemasaran yang spesifik telah membantu jutaan pelaku UMKM untuk ‘naik kelas’. Apabila sebelum pandemi Covid-19 masih banyak pelaku UMKM memasarkan produknya secara offline pada gerai-gerai fisik saja; maka dengan adanya kebijakan PSBB telah mentransformasi para pelaku UMKM yang awalnya ‘gaptek’ bersemangat mempelajari hal-hal baru secara online. Bahkan dengan berbagai kemajuan inovasi yang terjadi secara cepat di sekitar kita, saat ini pelaku UMKM tidak harus direpotkan dengan berbagai paper-work yang menyita waktu dan perhatian. Ratusan aplikasi pengelolaan keuangan, pengelolaan stok toko, pengelolaan pesanan, aplikasi kasir jual-beli beserta dengan promo-promo kemudahan pembayaran yang menarik dan *user-friendly* mengubah aktivitas bisnis yang awalnya ‘padat karya’ menjadi suatu aktivitas bisnis yang mudah, ekonomis, dinamis, canggih, menyenangkan, serta dapat dievaluasi/dimonitoring secara *real-time* (cepat).

5. Beberapa dimensi pada kinerja usaha juga belum sepenuhnya optimal sehingga perlu lebih ditingkatkan, yaitu *employee satisfaction, environment performance, market value, dan social performance*. Dalam hal ini, pengusaha kuliner perlu merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk masing-masing aspek tersebut, serta melakukan evaluasi atas implementasi strategi tersebut sehingga didapatkan *best practice* yang sesuai dengan karakteristik industri kuliner.
6. Pada masa pandemi COVID-19, pengusaha pada UMKM kuliner di Jawa Barat perlu memikirkan kembali cara mengatasi penurunan kinerja usahanya, dengan fokus pada visi UMKM ‘naik kelas’, yaitu dengan penekanan pada sistem pengelolaan yang modern, dinamis serta melibatkan berbagai perkembangan inovasi *digital* yang memudahkan UMKN dalam melaksanakan layanan pemasaran dan penjualan produk berbasis digital.

UMKM Kuliner yang telah bekerjasama dengan aplikasi *GoFood* dan *GrabFood* lebih mudah diakses oleh para konsumen. Strategi ini dinilai sangat tepat dan sesuai dengan tujuan kebijakan PSBB, sehingga setiap konsumen dan

Ika Suhartanti Darmo, 2021

MODEL PENINGKATAN KINERJA USAHA MELALUI KETERAMPILAN KEWIRAUUSAHAAN DAN BENCHMARKING YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA INOVASI PADA UMKM SUB-SEKTOR INDUSTRI KREATIF KULINER DI PROVINSI JAWA BARAT

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

para pelaku UMKM Kuliner tetap dapat menaati peraturan protokol kesehatan dan dapat terus beradaptasi sekaligus berkompetisi selama masa pandemi Covid-19 hingga di masa depan.