



**DAMPAK ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES BAGI KEBERHASILAN
UMKM START-UP KOTA MEDAN**

Imelda Sitinjak¹, Esterlina Sinaga²

**Universitas HKBP Nommensen, Fakultas Ekonomi, Jl Sutomo No. 4 Medan
imelda.sitinjak@uhn.ac.id¹, sinagaester23@gmail.com²**

ABSTRAK

This study aims to determine the impact of entrepreneurial competencies on the success of start-up SMEs (beginners). The analysis unit of this study is the organization represented by start-up SMEs owners in Medan City. The method of determining the sample used the purposive sampling method. The 100 data collected were processed using the Lisrel 8.72 program. The findings of this study are operational competencies and financial competencies that have a significant impact on the success of start-up SMEs in Medan City, while human resources management competencies and marketing competencies are not significant. The implication of this research is that in the future, entrepreneurs must improve entrepreneurial competencies in all fields that will have an impact on business success in each cycle.

INFORMASI ARTIKEL

*Dikirim : 09 Agustus 2019
Revisi Pertama : 26 Agustus 2019
Diterima : 23 September 2019
Tersedia online : 30 September 2019*

Kata Kunci : *entrepreneurial competencies, keberhasilan, start-up, UMKM.*

PENDAHULUAN

UMKM (usaha mikro, kecil, menengah) telah terbukti sebagai “pahlawan” bagi Indonesia khususnya saat krisis moneter tahun 1998 (Kasali, 2009). Perekonomian Indonesia dapat bangkit dari keterpurukan berkat peran UMKM yang menjadi roda pemutar transaksi dan pencipta lapangan pekerjaan. Hal ini disebabkan oleh sifat UMKM yang tahan banting, mandiri dan fleksibel karena berbasis sumber daya lokal dan tidak tergantung hutang luar negeri (Kasali, 2009). Dengan demikian, sebuah negara seperti Indonesia harus memberi perhatian pada perkembangan UMKM.

Zaky dkk (2018) telah memetakan perkembangan usaha di Indonesia sejak tahun 2007 sampai tahun 2018 dan diperoleh informasi bahwa terdapat 992 usaha yang tersebar di seluruh Indonesia. 604 usaha dari total (60.89 persen) berada pada kategori usaha pemula (*star-up*) yang 96.88 persen didirikan pada skala mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Di Indonesia terdapat 4 orang *entrepreneur start-up* yang mampu membuat usahanya dengan cepat memasuki fase pertumbuhan (*growth*) dan berhasil menyanggah status *unicorn* (Ananta, 2018) setelah berdiri hanya sekitar 5-8 tahun antara lain Traveloka tahun 2017, Go-Jek tahun 2015, Bukalapak tahun 2018, dan Tokopedia tahun 2017. Keempat usaha tersebut memulai usahanya di Pulau Jawa.

Di luar Pulau Jawa, Pulau Sumatera adalah pulau yang perkembangan UMKM *start-up* yang terbesar. Kota terbesar di Pulau Sumatera adalah Kota Medan, tetapi perkembangan UMKM *start-up* hanya menempati urutan ketiga setelah Kota Pekanbaru dan Kota Banda Aceh (Zaky dkk., 2018). Berdasarkan pra-survei terhadap 10 usaha pemula yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan 2018, hanya 3 UMKM *start-up* yang memiliki tingkat efisiensi dan kecepatan perputaran operating aset (*Turnover Operating Asset*) di atas rata-rata (2.95 persen). Dengan kata lain, 7 UMKM *start-up* (70 persen) gagal mengelola usahanya dengan efisien dan memiliki perputaran operasi aset yang belum maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa tidak mudah bagi UMKM *start-up* berhasil melewati fase pemula (*start-up*) atau masuk ke fase pertumbuhan (*growth*). Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa masalah UMKM *start-up* di Kota Medan adalah tidak semua UMKM *start-up* mampu bertahan atau mengalami pertumbuhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hubeis dalam Ali & Kodrat (2017) bahwa hampir 80 persen perusahaan baru di Indonesia gagal pada 5 tahun pertama.

Tantangan-tantangan yang sering dihadapi UMKM *start-up* untuk mampu berhasil adalah keterbatasan modal dan teknologi, masalah perizinan, bahan baku, pemasaran hingga upaya integrasi ke mata rantai produksi regional dan global (Diangga, 2016). Berdasarkan survei Zaky dkk (2018), masalah utama yang dihadapi UMKM di Indonesia adalah Modal (38.82 persen), Manajemen sumber daya manusia (29.41 persen), Fasilitas (15 persen), Market (7.94 persen), Regulasi dan Undang-undang (8.82 persen). Selain itu, sebagian besar UMKM Indonesia belum dikelola dengan baik (Kasali, 2010) misalnya belum ada pemisahan harta, belum melakukan pencatatan keuangan yang tertata baik, belum ada pembagian kerja yang tertulis, dan lain-lain. Hendro (2011) memaparkan faktor-faktor yang memberi dampak pada keberhasilan usaha antara lain faktor peluang, faktor manusia (MSDM), faktor keuangan, faktor organisasi, faktor perencanaan, faktor pengelolaan usaha, faktor pemasaran dan penjualan, faktor administrasi, faktor Peraturan Pemerintah, politik, sosial, ekonomi, dan budaya lokal. Dengan demikian, penulis menyoroti bahwa keberhasilan atau kegagalan sebuah usaha disebabkan oleh kemampuan wirausaha mengelola sumber-sumber daya yang dimiliki yang disebut kompetensi wirausaha (*entrepreneurial competencies*).

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Saat ini, setiap organisasi diperhadapkan pada kondisi persaingan dan lingkungan yang sangat dinamis. Untuk mampu bertahan dan berhasil, sebuah usaha harus memiliki keunggulan daya saing yang berkelanjutan (*sustainability competitive advantage*) (David & David, 2019). Wirausaha yang berhasil adalah wirausaha yang mampu bertahan dengan segala keterbatasannya, memanfaatkan, dan meningkatkan untuk memasarkan (tidak hanya menjual) peluang tersebut dengan baik serta terus menciptakan reputasi yang membuat perusahaan itu berkembang (Hendro 2011:30). Kriteria-kriteria sebuah keberhasilan UMKM *start-up* (Wickham, 2004 dalam Sitepu, 2017) antara lain kondisi keuangan yang baik secara keseluruhan dengan rasio-rasio keuangan yang baik, ketersediaan stok produk dipasar, mengalami pertumbuhan seperti peningkatan penjualan dan peningkatan keuntungan usaha, peningkatan pangsa pasar, penilaian pelanggan yang baik, dan memiliki inovasi.

Terdapat 2 pandangan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan daya saing sebuah usaha. Pandangan yang mengatakan bahwa faktor-faktor eksternal lebih penting dibandingkan dengan faktor-faktor internal dalam meraih keunggulan bersaing dikenal dengan pandangan industrial organization (David & David, 2019). Sebaliknya, pandangan yang menganggap bahwa faktor-faktor internal (sumber daya internal) lebih penting dibandingkan dengan faktor-faktor eksternal dikenal dengan pandangan *Resources Based View (RBV)* (David & David, 2019). Hal ini sejalan dengan pendapat Munizu (2010), dan Sari & Sitepu (2016) bahwa keberhasilan atau kegagalan sebuah usaha dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal organisasi.

Strategi sebuah usaha harus mampu mengombinasikan kedua pandangan tersebut yaitu mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman yang ada di lingkungan dengan memaksimalkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang ada di internal organisasi tersebut (David & David, 2019). Sumber daya internal dibagi tiga kategori yaitu 1) sumber daya fisik yang mencakup pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, bahan mentah, mesin; 2) sumber daya manusia yang mencakup karyawan, pelatihan, pengalaman, intelegensi, pengetahuan, keahlian, kompetensi; 3) sumber daya organisasi yang mencakup struktur organisasi, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, pusat data, dan sebagainya (David & David, 2019). Kategori sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting karena dalam menjalankan aktivitas bisnis, sumber daya inilah yang menggerakkan sumber daya lainnya. Salah satu unsur dalam sumber daya internal-SDM yang harus dimiliki sebuah usaha untuk memperoleh keunggulan daya saing adalah kompetensi khusus (*distinctive competencies*) yang artinya bahwa sebuah usaha harus memiliki sumber daya yang unik dan berharga atau memiliki kemampuan khusus dalam mengelola sumber daya (Solihin, 2012). Karakteristik kompetensi kewirausahaan menurut Spencer dan Spenser's (Herachwati, et al, 2012) antara lain 1) *motives* (konsistensi berpikir); 2) *traits* (sifat atau watak); 3) *self-concept* (konsep diri); 4) *knowledge* (pengetahuan); 5) *skills* (keahlian).

Eikebrokk & Olsen (2007) yang menguji data dari 339 UMKM di Eropa memberi bukti pentingnya kompetensi bagi kesuksesan sebuah bisnis. Sementara Sitepu (2017), Echdar (2013), dan Sari & Sitepu (2016) mempertimbangkan kompetensi-kompetensi kewirausahaan berdasarkan fungsi-fungsi organisasi yang terdiri dari bidang pemasaran sehingga disebut kompetensi pemasaran, bidang sumber daya manusia sehingga disebut

kompetensi SDM, bidang keuangan sehingga disebut kompetensi keuangan, dan bidang operasional sehingga disebut kompetensi operasional.

Hasil studi Sitepu (2017) pada UMKM di Kota Surabaya menemukan bahwa kompetensi SDM memegang porsi terbesar yang signifikan mempengaruhi keberhasilan usaha. Rye (1996) juga pernah mengemukakan beberapa alasan mengapa sebuah usaha bisa gagal, salah satunya mengenai SDM yaitu minimnya pengetahuan dan pengalaman manajemen atau SDM (Echdar, 2013:30). Beberapa penelitian terdahulu menyoroti kompetensi UMKM pada level individu (Ardiana, dkk., 2010; Hendrawan, dkk., 2018; Trihudiyatmanto & Purwanto, 2018), sementara penelitian ini menyoroti pada level organisasi yaitu kompetensi bidang pengelolaan sumber daya manusia seperti penelitian Widjaya, dkk. (2018) yang menyimpulkan bahwa kompetensi SDM UMKM berperan penting dalam meningkatkan kinerja UMKM desa Cilayung kecamatan Jatinangor, Sumedang. Dengan kata lain, unit analisisnya adalah organisasi (UMKM), bukan individu. Oleh karena itu, dibentuk hipotesis bahwa:

H₁ : terdapat dampak kompetensi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang positif dan signifikan bagi keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan.

Faktor kompetensi kewirausahaan yang signifikan mempengaruhi keberhasilan UMKM di Kota Surabaya yang besar kedua dalam studi Sitepu (2017) adalah kompetensi operasional. Pemilihan lokasi tempat usaha awal yang kurang tepat berhubungan dengan kompetensi operasional yang dapat mengakibatkan kegagalan sebuah usaha (Rye, 1996 dalam Echdar, 2013:30). Dengan demikian, disimpulkan bahwa:

H₂ : terdapat dampak kompetensi operasional yang signifikan bagi keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan.

Faktor kompetensi kewirausahaan ketiga yang mempengaruhi keberhasilan UMKM di Kota Surabaya adalah kompetensi keuangan (Sitepu, 2017). Masalah keterbatasan akses kepada perbankan menyebabkan sebuah usaha tidak mampu beroperasi (Rye, 1996 dalam Echdar, 2013:30). Sehingga dapat disimpulkan bahwa:

H₃ : terdapat dampak kompetensi keuangan yang signifikan bagi keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan.

Terakhir, faktor kompetensi pemasaran juga signifikan mempengaruhi keberhasilan UMKM di Kota Surabaya adalah kompetensi pemasaran (Sitepu, 2017). Mawu, dkk. (2016) menemukan bahwa pengaruh kompetensi pengetahuan pemasaran wirausaha Industri Rumah Kayu Kota Tomohon terhadap kinerja pemasaran secara parsial tidak signifikan. Masalah keterbatasan pemilik dalam aspek pasar dan pemasaran mengakibatkan gagalnya sebuah usaha (Rye, 1996 dalam Echdar, 2013:30). Dengan demikian, hipotesis terakhir berbunyi:

H₄ : terdapat dampak kompetensi pemasaran yang signifikan bagi keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan.

METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini digunakan metode kuantitatif dengan unit analisis UMKM di kota Medan. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling*, dan teknik *purposive sampling* dengan kriteria *start-up* yang memiliki umur operasional minimal 3 tahun, beroperasi di Kota Medan dan terdaftar di Dinas Koperasi dan

UMKM Kota Medan tahun 2018. Kuesioner penelitian untuk memperoleh data primer menggunakan skala ordinal 1-6 dengan keterangan berurutan dari 1-6 antara lain Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Cenderung Tidak Setuju, Cenderung Setuju, Setuju, Sangat Setuju. Skala genap digunakan bertujuan untuk menghindari kecenderungan responden menjawab ragu-ragu atau netral (nilai tengah).

Kuesioner dibentuk setelah ditentukan operasionalisasi dan indikator setiap variabel dalam penelitian ini. Setiap variabel kompetensi-kompetensi kewirausahaan (*entrepreneurial competencies*) dioperasionalkan sebagai ciri-ciri seorang wirausaha yang kompeten dalam mengelola usaha, yang dipersepsikan oleh wirausaha UMKM *start-up* Kota Medan sebagai motif (konsistensi berpikir), konsep diri (sikap dan nilai-nilai), sifat (watak), pengetahuan (informasi), dan keahlian (kemampuan fisik dan mental) dalam 1) bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) sehingga disebut kompetensi MSDM (*human resources management competency*); 2) bidang operasional sehingga disebut kompetensi operasional (*operational competency*); 3) bidang keuangan sehingga disebut kompetensi keuangan (*financial competency*); dan 4) bidang pemasaran sehingga disebut kompetensi pemasaran (*marketing competency*). Sementara variabel keberhasilan usaha (UMKM *start-up success*) dioperasionalkan sebagai ciri-ciri sebuah usaha *start-up* yang bertahan dan mengalami pertumbuhan (*growth*) menjelang tahun kelima atau setelah tahun kelima umur usaha, yang dipersepsikan wirausaha UMKM *start-up* Kota Medan berdasarkan 1) profit penjualan; 2) tingkat pengembalian; 3) likuiditas keuangan; 4) ketersediaan stok di pasar, harga pasar, kapitalisasi pasar; 5) peningkatan penjualan dan keuntungan usaha; 6) tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat loyalitas; 7) jumlah produk baru yang dihasilkan dalam usaha; 8) ketersediaan pasar dan posisi pasar.

Kemudian kuesioner disebar terlebih dahulu ke sampel *pre-test* yang adalah *start-up* bisnis di kota Medan. Pengumpulan data dari sampel *pre-test* ini dilakukan dengan kuesioner yang dibagikan secara langsung dengan *print out* untuk mendapatkan tanggapan dari responden selama kira-kira 1 bulan. Setelah kuesioner sampel *pre-test* terkumpul sebanyak 30 responden, dilakukan uji validitas dan reliabilitas selanjutnya dilakukan perbaikan (*wording*) pada indikator yang tidak valid untuk digunakan pada sampel penelitian. Sampel penelitian disebar secara langsung dengan *print out* dan proses pengumpulan data penelitian kurang lebih 2 bulan (Maret-April). Data yang telah terkumpul ditabulasi untuk dapat dianalisis.

Metode analisis yang digunakan dalam pengolahan data adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* menggunakan perangkat lunak LISREL 8.72. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis model pengukuran (uji validitas dan reliabilitas), dan analisis model struktural (uji hipotesis). Validitas konstruk dilakukan melalui analisis faktor yang dalam penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA)*. Sementara reliabilitas dihitung dengan *Construct Reliability (CR)* dan *Variance Extracted (VE)*, dan kemudian dilakukan pemeriksaan kecocokan model dengan kriteria *Goodness of Fit Indices* atau *GOFI*. Analisis lainnya yaitu model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian atau mengevaluasi koefisien atau parameter hubungan kausal atau pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif pada penelitian ini menggunakan tabulasi silang (*crossstabulation*) SPSS versi 20 untuk mengetahui hubungan antara profil responden (suku orang tua, suku istri, jenis usaha, umur usaha, kecamatan, jenis kelamin, pendidikan, tipe bisnis, ide bisnis, motivasi berwirausaha, dan intensitas untuk berkembang) dan rata-rata jawaban dari setiap variabel penelitian yaitu rata-rata jawaban kompetensi manajemen sumber daya manusia

(MSDM), rata-rata jawaban kompetensi operasional (OPR), rata-rata jawaban kompetensi keuangan (KEU), dan rata-rata jawaban kompetensi pemasaran (PSR). Untuk menguji hubungan tersebut dibentuk hipotesis awal (H0) dan hipotesis alternatifnya (H1) yaitu:

H₀ : tidak terdapat hubungan antara rata-rata jawaban setiap variabel dan profile responden.

H₁ : terdapat hubungan antara rata-rata jawaban setiap variabel dan profile responden.

Kriterianya adalah H1 diterima atau H0 ditolak jika nilai signifikansi value Pearson Chi-Square < 0.05 atau sebaliknya. Output statistik deskriptif (*chi-square* dan *crosstabulation*) yang ditampilkan di bawah ini hanya yang H1 diterima yaitu terdapat hubungan antara rata-rata jawaban setiap variabel dan profile responden.

Tabel 1 Chi-Square Tests dan Crosstabulation antara Jawaban Variabel Kompetensi MSDM dan Profile Responden

Tipe bisnis * MSDM

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57.924 ^a	22	,000
Likelihood Ratio	22,44	22	,434
N of Valid Cases	100		

a. 30 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Hasrat mendapatkan penghasilan yang tinggi * MSDM

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.998 ^a	11	,018
Likelihood Ratio	26,151	11	,006
N of Valid Cases	100		

a. 16 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

Anggota keluarga bekerja full-time * MSDM

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.352 ^a	12	,013
Likelihood Ratio	27,590	12	,006
N of Valid Cases	100		

a. 14 cells (70.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Tipe bisnis * MSDM Crosstabulation

		MSDM				Total	
		2	4	5	6		
Tipe bisnis	CV	Count	0	0	0	1	1
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%
	Lainnya	Count	0	1	2	0	3
		% of Total	0,0%	1,0%	2,0%	0,0%	3,0%
	Perseorangan	Count	1	4	67	24	96
		% of Total	1,0%	4,0%	67,0%	24,0%	96,0%
Total		Count	1	5	69	25	100
		% of Total	1,0%	5,0%	67,0%	25,0%	100,0%

Hasrat mendapatkan penghasilan yang tinggi * MSDM Crosstabulation

		MSDM				Total	
		2	4	5	6		
Hasrat mendapatkan penghasilan yang tinggi	Tidak	Count	0	0	21	6	27
		% of Total	0,0%	0,0%	21,0%	6,0%	27,0%
	Ya	Count	1	5	48	19	73
		% of Total	1,0%	5,0%	48,0%	19,0%	73,0%
Total		Count	1	5	69	25	100
		% of Total	1,0%	5,0%	69,0%	18,0%	100,0%

Anggota keluarga bekerja full-time * MSDM Crosstabulation

		HRM				Total	
		2	4	5	6		
Anggota keluarga bekerja full-time	0	Count	0	2	25	18	45
		% of Total	0,0%	2,0%	25,0%	18,0%	45,0%
	1	Count	0	0	14	5	19
		% of Total	0,0%	0,0%	14,0%	5,0%	19,0%
	2	Count	0	2	21	0	23
		% of Total	0,0%	2,0%	21,0%	0,0%	23,0%
	3	Count	1	1	6	2	10
		% of Total	1,0%	1,0%	6,0%	2,0%	10,0%
	4	Count	0	0	3	0	3
		% of Total	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	3,0%
Total		Count	1	5	69	25	100

% of Total	1,0%	5,0%	69,0%	25,0%	100,0%
------------	------	------	-------	-------	--------

Sumber: output SPSS 20 (2019)

Berdasarkan nilai *chi-square* yang ditampilkan pada tabel 1, ditemukan bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi MSDM dan tipe bisnis. Penemuan lainnya bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi MSDM dan motivasi berwirausaha yaitu hasrat mendapatkan penghasilan yang tinggi. Temuan terakhir bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi MSDM dan anggota keluarga bekerja full-time. Dengan penjelasan *crosstabulasi*-nya adalah jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi MSDM dari 100 responden, dominan menjawab setuju (69 persen) yang memiliki perbedaan tipe bisnis yaitu 67 persen memiliki tipe bisnis perseorangan, dan 2 persen lagi lainnya. Penjelasan lainnya bahwa jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi MSDM dari 100 responden, dominan (69 persen) menjawab setuju yang memiliki perbedaan motivasi berwirausaha dalam hasrat mendapatkan penghasilan yang tinggi yaitu 48 persen memiliki motivasi tersebut, sedangkan 21 persen lagi tidak. Terakhir dijelaskan bahwa jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi MSDM dari 100 responden, dominan menjawab setuju (69 persen) yang memiliki perbedaan jumlah anggota keluarga bekerja full-time antara lain tidak ada anggota keluarga bekerja full-time (25 persen), 2 orang anggota keluarga bekerja full-time (21 persen), 1 orang anggota keluarga bekerja full-time (14 persen), 3 orang anggota keluarga bekerja full-time (6 persen), dan 4 orang anggota keluarga bekerja full-time (3 persen).

Tabel 2 Chi-Square Tests dan Crosstabulation antara Jawaban Variabel Kompetensi Pemasaran (PSR) dan Profile Responden

Tipe bisnis * PSR

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41.881 ^a	20	0,003
Likelihood Ratio	20,07	20	0,454
N of Valid Cases	100		

a. 27 cells (81.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Mengontrol waktu sendiri * PSR

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.323 ^a	10	,026
Likelihood Ratio	24,876	10	,006
N of Valid Cases	100		

a. 17 cells (77.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.

Anggota keluarga bekerja full-time * PSR

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.957 ^a	8	,043
Likelihood Ratio	19,350	8	,013
N of Valid Cases	100		

a. 10 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .12.

Tipe bisnis * PSR Crosstabulation

			PSR			Total
			4	5	6	
Tipe bisnis	CV	Count	0	1	0	1
		% of Total	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%
	Lainnya	Count	1	2	0	3
		% of Total	1,00%	2,00%	0,00%	3,00%
	Perseorangan	Count	3	76	17	96
		% of Total	3,00%	76,00%	17,00%	96,00%
Total	Count	4	79	17	100	
	% of Total	4,00%	79,00%	17,00%	100,00%	

Mengontrol waktu sendiri * PSR Crosstabulation

			PSR			Total
			4	5	6	
c. Mengontrol waktu sendiri	Tidak	Count	1	19	0	20
		% of Total	1,0%	19,0%	0,0%	20,0%
	Ya	Count	3	60	17	80
		% of Total	3,0%	60,0%	17,0%	80,0%
	Total	Count	4	79	17	100
		% of Total	4,0%	79,0%	17,0%	100,0%

Anggota keluarga bekerja full-time * PSR Crosstabulation

			MRK			Total
			4	5	6	
Anggota keluarga bekerja full-time	0	Count	1	31	13	45
		% of Total	1,0%	31,0%	13,0%	45,0%
	1	Count	0	16	3	19
		% of Total	0,0%	16,0%	3,0%	19,0%
	2	Count	3	20	0	23
		% of Total	3,0%	20,0%	0,0%	23,0%
	3	Count	0	9	1	10
		% of Total	0,0%	9,0%	1,0%	10,0%
	4	Count	0	3	0	3
		% of Total	0,0%	3,0%	0,0%	3,0%
Total	Count	4	79	17	100	
	% of Total	4,0%	79,0%	17,0%	100,0%	

Sumber: output SPSS 20 (2019)

Berdasarkan nilai *chi-square* yang ditampilkan pada tabel 2, ditemukan bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi pemasaran dan tipe bisnis. Temuan lainnya bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi pemasaran dan motivasi berwirausaha yaitu mengontrol waktu sendiri. Temuan terakhir bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi pemasaran dan anggota keluarga bekerja full-time. Dengan penjelasan *crosstabulasi*-nya adalah jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi pemasaran dari 100 responden, dominan menjawab setuju (79 persen) yang memiliki perbedaan tipe bisnis yaitu 76 persen memiliki tipe bisnis perseorangan, 1 persen CV, dan 2 persen lagi lainnya. Penjelasan lainnya bahwa jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi pemasaran dari 100 responden, dominan menjawab setuju (79 persen) yang memiliki perbedaan motivasi berwirausaha dalam hal mengontrol waktu sendiri yaitu 60 persen memiliki motivasi tersebut, sedangkan 19 persen lagi tidak. Terakhir dijelaskan bahwa jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi pemasaran dari 100 responden, dominan menjawab setuju (79 persen) yang memiliki perbedaan jumlah anggota keluarga bekerja full-time antara lain tidak ada anggota keluarga bekerja full-time (31 persen), 2 orang anggota keluarga bekerja full-time (20 persen), 1 orang anggota keluarga bekerja full-time (16 persen), 3 orang anggota keluarga bekerja full-time (9 persen), dan 4 orang anggota keluarga bekerja full-time (3 persen).

Tabel 3 Chi-Square Tests dan Crosstabulation antara Jawaban Variabel Kompetensi Operasional (OPR) dan Profile Responden

Anggota keluarga sebagai investor * OPR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.109 ^a	12	,049
Likelihood Ratio	19,608	12	,075
N of Valid Cases	100		

a. 16 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

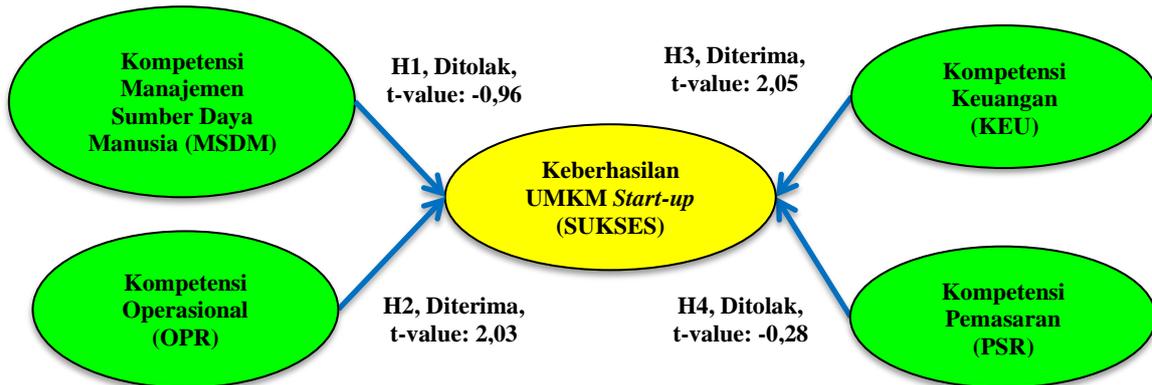
Anggota keluarga sebagai investor * OPR Crosstabulation

			OPR				Total
			3	4	5	6	
Anggota keluarga sbg investor	0	Count	1	0	42	18	61
		% of Total	1,0%	0,0%	42,0%	18,0%	61,0%
	1	Count	0	1	7	5	13
		% of Total	0,0%	1,0%	7,0%	5,0%	13,0%
	2	Count	0	0	18	1	19
		% of Total	0,0%	0,0%	18,0%	1,0%	19,0%
	3	Count	0	1	4	0	5
		% of Total	0,0%	1,0%	4,0%	0,0%	5,0%
	4	Count	0	0	2	0	2
		% of Total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
Total	Count	1	2	73	24	100	
	% of Total	1,0%	2,0%	73,0%	24,0%	100,0%	

Sumber: output SPSS 20 (2019)

Berdasarkan nilai *chi-square* yang ditampilkan pada tabel 2, ditemukan bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi pemasaran dan tipe bisnis. Penemuan lainnya bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi pemasaran dan motivasi berwirausaha yaitu mengontrol waktu sendiri. Temuan terakhir bahwa terdapat hubungan antara rata-rata jawaban variabel kompetensi operasional dan anggota keluarga sebagai investor. Dengan penjelasan *crosstabulasi*-nya adalah jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi pemasaran dari 100 responden, dominan menjawab setuju (79 persen) yang memiliki perbedaan tipe bisnis yaitu 76 persen memiliki tipe bisnis perseorangan, 1 persen CV, dan 2 persen lagi lainnya. Penjelasan lainnya bahwa jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi pemasaran dari 100 responden, dominan menjawab setuju (79 persen) yang memiliki perbedaan motivasi berwirausaha dalam hal mengontrol waktu sendiri yaitu 60 persen memiliki motivasi tersebut, sedangkan 19 persen lagi tidak. Terakhir dijelaskan bahwa jawaban pernyataan-pernyataan kompetensi pemasaran dari 100 responden, dominan menjawab setuju (73 persen) yang memiliki perbedaan jumlah anggota keluarga sebagai investor antara lain tidak ada anggota keluarga sebagai investor (42 persen), 2 orang anggota keluarga sebagai investor (18 persen), 1 orang anggota keluarga sebagai investor (7 persen), 3 orang anggota keluarga sebagai investor (4 persen), dan 4 orang anggota keluarga sebagai investor (2 persen).

Hasil *confirmatory factor analysis (CFA)* yang menunjukkan validitas baik dengan *Standardized Loading Factor (SLF)* ≥ 0.5 (Wijanto 2008) yaitu 3 indikator variabel laten (VL) kompetensi manajemen sumber daya manusia (MSDM), 3 indikator VL kompetensi operasional (OPR), 3 indikator VL kompetensi keuangan (KEU), 3 indikator VL kompetensi pemasaran (PSR), dan 5 indikator VL keberhasilan (SUKSES). Sementara untuk mengukur reliabilitas indikator-indikator yang valid dalam *SEM* dapat menggunakan *composite reliability measure (CR)* atau ukuran reliabilitas komposit dan *variance extracted measure (VE)* atau ukuran ekstrak varian dengan target $CR \geq 0.70$, dan target $VE \geq 0.50$. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel laten (VL) kompetensi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang memiliki nilai $CR = 0.73$ dan $VE = 0.49$; VL kompetensi operasional (OPR) yang memiliki nilai $CR = 0.78$ dan $VE = 0.55$; VL kompetensi keuangan (KEU) yang memiliki nilai $CR = 0.72$ dan $VE = 0.46$; VL kompetensi pemasaran (PSR) yang memiliki nilai $CR = 0.5$ dan $VE = 0.2$; dan VL keberhasilan UMKM *start-up* yang memiliki nilai $CR = 0.71$ dan $VE = 0.55$. Nilai VE kurang dari 0.50 masih dapat ditoleransi dikarenakan SLF yang ditetapkan adalah $0.5 < 0.70$ (Wijanto, 2008). Untuk membuktikan kecocokan model penelitian, diperoleh nilai *Goodness of Fit Index (GOFI)* dengan indeks yang baik sampai sedang (*good-marginal fit*) antara lain *absolute* (RMSEA, ECVI, dan GFI), *incremental* (NNFI, NFI, IFI, dan CFI) dan *parsimonious* (Normed Chi-Square, dan AIC). Dengan demikian, kecocokan model pengukuran dalam penelitian ini sesuai dengan saran Hair et al. (2006) untuk setidaknya melaporkan satu indeks *incremental* dan satu indeks *absolute* dari *GOF*. Hasil uji hipotesis yang didasarkan pada hasil evaluasi koefisien model struktural dengan pengecekan terhadap nilai-t (*t-value*) dari koefisien atau parameter dirangkum pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Hipotesis
Sumber: diadaptasi dari Output Lisrel 8.72 (2019)

Berdasarkan gambar di atas yang diadaptasi dari output Lisrel 8.72 menunjukkan bahwa nilai *t-value* dampak kompetensi MSDM terhadap keberhasilan UMKM *Start-up* adalah $-0.96 < \pm 1.96$, dengan nilai koefisien jalur -0.43 , dan *standart error* 0.45 yang berarti H1 ditolak. Dampak kompetensi operasional terhadap keberhasilan UMKM *Start-up* memiliki nilai *t-value* $+2.03 \geq \pm 1.96$, dengan nilai koefisien jalur $+1.01$, dan *standart error* 0.50 yang berarti H2 diterima. Dampak kompetensi keuangan terhadap keberhasilan UMKM *Start-up* memiliki nilai *t-value* $+2.05 \geq \pm 1.96$, dengan nilai koefisien jalur $+0.35$, dan *standart error* 0.17 yang berarti H3 diterima. Dampak kompetensi pemasaran terhadap keberhasilan UMKM *Start-up* memiliki nilai *t-value* $-0.28 \geq \pm 1.96$, dengan nilai koefisien jalur $+0.51$, dan *standart error* 0.18 yang berarti H4 ditolak.

a. Pengaruh Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap Keberhasilan UMKM *Start-up* (SUKSES)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak signifikan berdampak pada keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan. Hasil ini tidak didukung oleh Widjaya, dkk. (2018); Sitepu (2017); dan Rye, 1996 dalam Echdar (2013). Dominan yang responnya memiliki hubungan terhadap jawaban kompetensi MSDM adalah yang tipe bisnisnya perseorangan dan dominan tidak memiliki karyawan atau memiliki sedikit karyawan yang dominan adalah anggota keluarga. Wirausaha merangkap sebagai pemilik, manajer, dan atau karyawan dikarenakan adanya anggapan bahwa pekerjaan masih sederhana dan dana yang terbatas, apalagi dominan motivasi berwirausahanya adalah hasrat mendapatkan penghasilan yang tinggi. Tidak ada atau sedikitnya jumlah karyawan yang diolah menimbulkan anggapan bahwa tidak perlu memperhatikan pengelolannya. Pengetahuan dan keahlian dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan ciri-ciri seorang yang kompeten, belum dimiliki oleh UMKM *start-up* Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM *start-up* Kota Medan tidak atau belum memperhatikan dampak kompetensi manajemen sumber daya manusia walaupun mereka berhasil bertahan pada siklus *start-up* ini..

b. Pengaruh Kompetensi Operasional (OPR) terhadap Keberhasilan UMKM *Start-up* (SUKSES)

Penemuan lain dalam penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi operasional berdampak positif dan signifikan terhadap keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan (H2 diterima). Hasil ini didukung oleh Sitepu (2017), dan Rye, 1996 dalam Echdar (2013). Saat akan memulai sebuah usaha dan memasuki tahap *start-up*, hal-hal yang banyak menyita perhatian pendiri atau pemilik usaha adalah faktor teknis atau operasional atau produksi

seperti bagaimana menentukan standar kualitas, membuat produk, dan mengelolanya. Walaupun kompetensi operasional UMKM *start-up* Kota Medan dalam hal pengetahuan dan keahlian belum layak tetapi konsistensi berpikir, sifat dan konsep diri dalam bidang operasionalnya mampu membuat UMKM *start-up* Kota Medan bertahan dan menunjukkan pertumbuhan minimal pada 3 tahun pertama. Ke depannya, semakin kompetensi operasional ditingkatkan, maka semakin UMKM Kota Medan berhasil di tahap yang lebih tinggi.

c. Pengaruh Kompetensi Keuangan (KEU) terhadap Keberhasilan UMKM *Start-up* (SUKSES)

Penemuan lain yang hipotesisnya diterima dalam penelitian ini adalah H3 yang menyatakan bahwa kompetensi keuangan berdampak positif dan signifikan terhadap keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan. Hasil ini didukung oleh Sitepu (2017), dan Rye, 1996 dalam Echdar (2013). Faktor keuangan sering menjadi pertimbangan utama untuk mendirikan sebuah usaha khususnya mengenai bagaimana mendapatkan modal, mengelola keuangan dengan banyaknya pengeluaran dan masih sulit mendapatkan pemasukan. Ketidakmampuan mengelola keuangan sering menjadi alasan utama gagalnya sebuah usaha apalagi masih di tahap *start-up*. Bahkan pemberi dana akan menilai kompetensi pemilik usaha sebelum memutuskan memberi dana (Ibidunni et. al, 2018). Di tahap *start-up* ini, kompetensi keuangan UMKM *start-up* Kota Medan masih dalam hal konsistensi berpikir, sifat dan konsep diri dalam bidang keuangan, dan belum mendukung pengetahuan dan keahlian dalam bidang keuangan, tetapi sudah mampu membuat UMKM *start-up* Kota Medan bertahan dan menunjukkan pertumbuhan minimal pada 3 tahun pertama. Ke depannya, semakin kompetensi keuangan ditingkatkan, maka semakin UMKM Kota Medan berhasil di tahap yang lebih tinggi.

d. Pengaruh Kompetensi Pemasaran (PSR) terhadap Keberhasilan UMKM *Start-up* (SUKSES)

Hasil hipotesis terakhir dari penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi pemasaran tidak signifikan berdampak pada keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan (H4 ditolak). Hasil ini didukung oleh Mawu, dkk (2016) tetapi tidak didukung oleh Sitepu (2017); dan Rye, 1996 dalam Echdar (2013). Dominan yang responnya memiliki hubungan terhadap jawaban kompetensi pemasaran adalah yang tipe bisnisnya perseorangan dan dominan tidak memiliki karyawan atau memiliki sedikit karyawan yang adalah anggota keluarga serta motivasi berwirausahanya adalah mengontrol waktu sendiri. Dalam penelitian ini, indikator keberhasilan yang berhubungan dengan pelanggan seperti permintaan pelanggan, kepuasan dan loyalitas pelanggan tidak valid dan adanya anggapan bahwa aktivitas pemasaran hanya berjualan atau terjadinya transaksi. Pemahaman yang sedikit atau keliru menunjukkan bahwa pengetahuan dan keahlian dalam bidang pemasaran yang merupakan ciri-ciri seorang yang kompeten, tidak atau belum dimiliki oleh UMKM *start-up* Kota Medan. UMKM *start-up* Kota Medan masih berhasil bertahan pada siklus *start-up* ini, tetapi mereka tidak atau belum mempertimbangkan dampak kompetensi pemasaran bagi keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan ke depannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan UMKM *start-up* Kota Medan signifikan ditentukan oleh dampak kompetensi operasional dan kompetensi keuangan, sementara tidak signifikan ditentukan oleh dampak kompetensi manajemen sumber daya manusia dan kompetensi pemasaran. Dengan kata lain, UMKM Kota Medan masih dapat bertahan selama masa *start-up* dan menunjukkan pertumbuhan minimal pada 3 tahun pertama dengan hanya memperhatikan kompetensi operasional dan kompetensi keuangan atau dapat mengabaikan kompetensi manajemen sumber daya manusia dan kompetensi

pemasaran. Hal ini tidak berarti ada kompetensi mutlak diabaikan karena kondisi lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal bersifat dinamis sehingga tidak dapat digeneralisasi walaupun berada di industri atau bisnis yang sama.

Kesimpulan ini berimplikasi bagi wirausaha UMKM di awal siklus *start-up* agar memiliki sensitivitas yang tinggi dalam menentukan porsi perhatian terhadap kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain, porsi perhatian untuk setiap kompetensi tidak harus sama pada suatu siklus. Implikasi lain dari penelitian ini adalah bagi wirausaha UMKM di pertengahan sampai di akhir siklus *start-up*, perlu mempertimbangkan kompetensi manajemen sumber daya manusia dan kompetensi pemasaran selain kompetensi operasional dan kompetensi keuangan, khususnya dalam hal pengetahuan dan keahlian terhadap masing-masing bidang fungsional atau kompetensi tersebut. Saat ini ada banyak cara dan alat untuk membantu wirausaha meningkatkan kompetensinya baik berbasis tradisional maupun berbasis digital. Ketika sebuah usaha sudah memasuki siklus pertumbuhan (*growth*) yang salah satu ciri-cirinya adalah bertambahnya pesaing dan tingkat persaingan, maka kondisi internal akan menentukan keberlanjutan sebuah usaha dengan mengeksplorasi peluang dan menghindari ancaman. Implikasi penelitian lanjutan adalah meneliti pada UMKM di kota lain dan atau pada siklus usaha yang berbeda, dan atau pada industri yang spesifik. Selain itu, penelitian ini menyarankan untuk menambah atau menggunakan variabel faktor lain seperti budaya, atau yang paling sesuai dengan kondisi lingkungan bisnisnya atau fenomena yang menarik di suatu masa tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M.Y. & Kodrat, D.S. 2017. *Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan Bisnis Pada Perusahaan Mitra Jaya Abadi*. PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis Vol. 2 No.1. Hal. 124 – 131.
- Ananta, Y. 2018. *Investor Berjamaah Suntik Startup dari Tokped hingga Gojek*. <<https://www.cnbcindonesia.com/fintech/20181230163750-37-48470/investor-berjamaah-suntik-startup-dari-tokped-hingga-gojek>, Desember 2018.
- Ardiana, I.D.K.R., & Brahmayanti, S. 2010. *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12 No.1. Hal 42-55.
- David, F.R., & David, F.R. 2019. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Diangga, I Made. 2016. *Masa Depan UMKM ASEAN*. Majalah Masyarakat Asean Edisi 12, Media Publikasi Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN, Kementerian Luar Negeri RI.
- Echdar, S. 2013. *Manajemen Entrepreneurship*. Makasar: Andi.
- Eikebrokk, T.R., Olsen, D.H. 2007. *An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs*. *Information & Management*, 44: 364–383.
- Hendrawan, A., Yulianeu, A., Suchayawati, H., Indriyani. 2018. *Pengembangan Kompetensi UMKM dengan Pembelajaran Organisasi*. INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, Volume 1, Nomor 4.

- Hendro. 2011. *Dasar- Dasar Kewirausahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Ibidunni, A. S., Kehinde, O. J., Ibidunni, O. M., Olokundun, M. A., Olubusayo, F. H., Salau, O. P., Fred, P. 2018. *Data on The Relationships Between Financing Strategies, Entrepreneurial Competencies and Business Growth of Technology-based SMEs in Nigeria*. Data in Brief, 18, 988–991. doi:10.1016/j.dib.2018.03.136
- Kasali, R., dkk. 2010. *Modul Kewirausahaan*. Jakarta: Penerbit Hikmah.
- Mawu, I.P.P., Mandey, S.L., Tawas, H.N. 2016. *Analisis Pengaruh Kompetensi Pengetahuan Pemasaran Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kapabilitas Pemasaran Dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Wirausaha Industri Rumah Kayu Kota Tomohon)*. Jurnal EMBA, Vol. 4. No.3. Hal. 173-183
- Munizu, M. 2010. *Pengaruh Faktor-faktor Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.12 No.1.
- Sari, F.D.P, & Sitepu, S.N. 2016. *Peran Faktor Internal dan Faktor Eksternal pada Keberlangsungan Start-up Bisnis Kota Surabaya*. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 9 (1).
- Sitepu, S.N. 2017. *Pengaruh Faktor Internal terhadap Keberhasilan Start-up Bisnis di Kota Surabaya*. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 10 (1), Pp 39.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Trihudyatmanto & Purwanto. 2018. *Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Orientasi Berwirausaha Terhadap Kinerja Usaha pada Sentra Umkm Pande Besi di Wonosobo*. Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATech), Vol. 1 No. 1
- Zaky, M.A, Nuzar, I, Saputro, W.E, Prayusta, B.D.S, Wijaya, S.B, & Riswan, M. 2018. *Mapping & Database Startup Indonesia 2018. MIKTI dan Teknopreneur Indonesia*.