

## Peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi dalam Peningkatan Kinerja Usaha UKM Pangan

### (Role of Universty Bussiness Incubators on the Improvement of Food SMEs Bussiness Performances)

Rokhani Hasbullah<sup>1\*</sup>, Memen Surahman<sup>2</sup>, Ahmad Yani<sup>3</sup>, Deva Primadia Almada<sup>4</sup>, Elisa Nur Faizaty<sup>4</sup>

#### ABSTRAK

Usaha di bidang pengolahan pangan memegang peranan penting dalam perekonomian nasional. Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), kinerja industri pangan perlu ditingkatkan agar mampu bersaing di kawasan ASEAN. Salah satu lembaga yang berperan dalam pendampingan usaha adalah Inkubator Bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kinerja Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi dalam pendampingan usaha *tenant* dan mengkaji pengaruh program inkubasi terhadap kinerja usaha *tenant* dalam bidang pangan. Penelitian dilakukan pada beberapa Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi dengan mewawancarai pengelola dan *tenant* inkubator yang memiliki fokus usaha di bidang pangan. Data yang diperoleh dianalisis dengan pendekatan *balanced scorecard* (BSC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi memiliki kinerja cukup (75%) dan hanya sebagian kecil yang berkinerja baik (17%) dan sangat baik (8%). Inkubator Bisnis secara umum memiliki beberapa keterbatasan, yaitu keterbatasan dalam hal proses, kualitas, dan sarana inkubasi serta keterbatasan dalam hal rendahnya efisiensi dan kemandirian secara finansial. Inkubator Bisnis telah berperan dalam peningkatan kinerja usaha *tenant*, dimana UKM *tenant* mengalami peningkatan jumlah tenaga kerja, peningkatan omzet, perluasan wilayah pemasaran, dan peningkatan akses ke sumber permodalan.

Kata kunci: *balanced scorecard*, Inkubator Bisnis, kinerja usaha, UKM pengolahan pangan

#### ABSTRACT

Businesses in food processing plays an important role in the national economy. Facing the ASEAN Economic Community (AEC), the performance of the food SMEs needs to be improved in order to compete in the ASEAN region. One of the institutions that play a role in nurturing the business SMEs is Business Incubators. This study aimed to assess the performance of University Business Incubators in nurturing the incubator *tenants* and to assess the effect of incubation program on the performance of Food SMEs *tenants*. Research was conducted at several Business Incubators belong to universities by interviewing managers and *tenants* of the Business Incubators that have focus on the food processing sector. Data were analyzed using *balanced scorecard* (BSC). The results showed that most of the University Business Incubators have sufficient performances (75%) and only a small portion performs well (17%) and excellent (8%). Business Incubators in general have several limitations such as limitations in process, quality, and facility in incubation program, low efficiency and financial independence. Business Incubators have contributed in improving the business performance of the *tenants* by increasing the number of labor, the turnover, the market region, and the access to financial sources.

Keywords: *balanced scorecard*, Business Incubation, business performance, food processing SMEs

#### PENDAHULUAN

Usaha dibidang pengolahan pangan memegang peranan penting dan strategis dalam perekonomian nasional. Untuk dapat bersinergi terhadap berbagai

perubahan di lingkungan global, maka Usaha Kecil Menengah (UKM) bidang pangan dituntut untuk terus berinovasi. Bergulirnya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) akan membawa peluang sekaligus tantangan bagi industri pengolahan pangan di tanah air. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja industri pertanian agar dapat bertransformasi menjadi industri yang handal yang mampu bersaing di kawasan ASEAN. Beberapa lembaga baik yang berasal dari pemerintah, perguruan tinggi, swasta, Non Government Organization (NGO), dan lain sebagainya memiliki peran yang signifikan dalam membantu menumbuh-kembangkan UKM. Salah satu lembaga yang berperan dalam menumbuh-kembangkan wirausaha baru adalah Inkubator Bisnis.

Inkubator Bisnis sebagai salah satu model penumbuhan unit usaha baru memiliki kelebihan tersendiri, yaitu UKM binaan/calon pengusaha dididik untuk menguasai semua aspek bisnis, dibekali

<sup>1</sup> Departemen Teknik Mesin dan Biosistem, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680.

<sup>2</sup> Departemen Agronomi dan Hortikultura, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680.

<sup>3</sup> Departemen Ilmu Produksi dan Teknologi Peternakan, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680.

<sup>4</sup> Pusat Inkubator Bisnis dan Pengembangan Kewirausahaan, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Baranangsiang, Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16164.

\* Penulis Korespondensi: E-mail: rokhani.h@gmail.com

dengan sarana dan modal kerja, serta didampingi secara intensif (Syarif 2009). Di Indonesia jumlah Inkubator Bisnis diperkirakan sebanyak 50 Inkubator Bisnis. Sementara, di Cina Inkubator Bisnis telah diadopsi sebagai instrumen pembangunan ekonomi dan teknologi. Kini jumlah Inkubator Bisnis di Cina telah mencapai 500 lebih menempati urutan kedua setelah Amerika Serikat dan termasuk Inkubator Bisnis yang paling sukses di Asia (Chandra & Chao 2011). Menurut Mian (1996), Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi berperan dalam meningkatkan nilai tambah usaha dari UKM binaan (*tenant*).

Hewick (2006) dari *Canadian Business Incubator* memberikan definisi inkubasi sebagai konsep pemupukan wirausaha berkualifikasi dalam ruang kerja yang dikelola oleh suatu lembaga yang disebut inkubator. Sedangkan inkubator adalah sebuah bangunan fisik (gedung) yang diperuntukkan untuk mendukung bisnis berkualifikasi melalui mentoring, pelatihan, jejaring profesi, dan bantuan mencari pendanaan sampai mereka lulus dan dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang bersaing. Sementara dalam Peraturan Presiden RI Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Wirausaha, adalah suatu lembaga intermediasi yang melakukan proses inkubasi terhadap peserta inkubasi (*tenant*, klien inkubator, atau inkubati) dan memiliki bangunan fisik untuk ruang usaha sehari-hari bagi peserta inkubasi. Sedangkan inkubasi adalah suatu proses pembinaan, pendampingan, dan pengembangan yang diberikan oleh Inkubator Wirausaha kepada peserta inkubasi. Kegiatan usaha *tenant* dapat dilakukan di dalam gedung inkubator sebagai *tenant inwall* dengan menyewa ruangan yang disediakan inkubator. Jika *tenant* melakukan kegiatan usahanya di luar inkubator maka disebut sebagai *tenant outwall*.

Layanan yang diberikan Inkubator Bisnis kepada para *tenant* menurut Kementerian KUKM (2012) meliputi lingkup 7S, yaitu: 1) *Space*, yaitu penyediaan ruang untuk kegiatan usaha *tenant*; 2) *Shared office facilities*, yaitu penyediaan sarana perkantoran yang bisa dipakai bersama. Misalnya sarana fax, telepon, foto copy, ruang rapat, komputer, dan sekretaris; 3) *Service*, yaitu melakukan bimbingan dan konsultasi

manajemen: marketing, finance, production, technology, dan sebagainya; 4) *Support*, yaitu memberikan bantuan dukungan penelitian dan pengembangan usaha dan akses penggunaan teknologi; 5) *Skill Development*, yaitu meningkatkan kemampuan SDM *tenant* melalui pelatihan, penyusunan rencana usaha, pelatihan manajemen, dan sebagainya; 6) *Seed capital*, yaitu penyediaan dana awal usaha serta upaya memperoleh akses permodalan kepada lembaga-lembaga keuangan; dan 7) *Sinergy*, yaitu penciptaan jaringan usaha baik antar usaha lokal maupun internasional (Kementerian KUKM 2012).

Menurut Hasbullah *et al.* (2014) model inkubasi yang paling efektif untuk program inkubasi UKM pangan adalah model pendampingan partisipatif. UKM binaan perlu dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan dan terlibat secara aktif dalam diskusi mengenai permasalahan usaha dan solusi untuk mengatasinya. Inkubasi *tenant* dilakukan selama tiga tahun meliputi tahap pra inkubasi, tahap inkubasi, dan tahap pasca inkubasi. Program inkubasi utama meliputi pelatihan teknis dan manajemen, pembukuan sederhana, penyusunan rencana bisnis, fasilitasi akses permodalan, dan pemasaran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efektivitas model pendampingan UKM pangan melalui Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi dan mengkaji pengaruh program inkubasi terhadap kinerja usaha UKM bidang pangan.

## METODE PENELITIAN

Kegiatan penelitian dilaksanakan pada beberapa Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi di Provinsi Jawa Barat, Jawa Timur, Sumatera Utara, dan Gorontalo, meliputi 12 inkubator bisnis yang membina *tenant* dengan bidang usaha pengolahan pangan. Daftar Inkubator Bisnis yang dijadikan objek kajian disajikan pada Tabel 1. Wawancara dilakukan terhadap seorang pengelola (manajer) inkubator dan sebanyak dua orang *tenant* yang menjadi binaan inkubator untuk masing-masing inkubator.

Tabel 1 Daftar lembaga inkubator responden

| Lembaga inkubator  | Lokasi     |
|--|------------|
| Inkubator Bisnis Universitas Negeri Gorontalo  | Gorontalo  |
| Inkubator Bisnis Pusat Studi Wanita dan Gender (PSWG) - Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Negeri Yogyakarta      | Yogyakarta |
| Pusat Inkubator Industri - Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Institut Teknologi Sepuluh Nopember                             | Surabaya   |
| Inkubator Bisnis Pusat Studi dan Pendampingan (PSP) KUMKM - Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Sebelas Maret      | Solo       |
| Klinik Kewirausahaan dan Inkubator Bisnis Universitas Diponegoro   | Semarang   |
| Pusat Inkubator Bisnis Ciptakan Industri Kreatif Andal (CIKAL) Universitas Sumatera Utara  | Medan      |
| Pusat Inkubator Universitas Muslim Indonesia   | Makassar   |
| Inkubator Bisnis <i>Entrepreneurship Centre</i> Universitas Andalas  | Padang     |
| Pusat Inkubator Bisnis (PIBI) - Institut Koperasi Indonesia  | Bandung    |
| Inkubator Bisnis Universitas Syah Kuala  | Aceh       |
| Inkubator Bisnis Universitas Suryakencana  | Cianjur    |
| Pusat Inkubator Bisnis dan Pengembangan Kewirausahaan (INCUBIE) - Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Institut Pertanian Bogor | Bogor      |

### Tahapan Pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan terbagi dalam beberapa tahap, yaitu: 1) Implementasi model pendampingan/inkubasi *tenant* melalui Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi; 2) Penyusunan kuesioner penilaian kinerja inkubator dan UKM *tenant*; 3) Survei lapangan untuk mengukur efektivitas model pendampingan baik bagi lembaga inkubator maupun UKM *tenant*; 4) Analisis data dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (BSC); dan 5) Penyusunan laporan.

Parameter pengukuran kinerja tersebut diterjemahkan dalam berkas pertanyaan wawancara. Tiga perspektif selain perspektif kepuasan *tenant* disusun menjadi satu berkas kuesioner yang ditujukan kepada pengelola Inkubator Bisnis. Sedangkan perspektif kepuasan *tenant* disusun dalam satu set kuisisioner yang ditujukan kepada *tenant* binaan Inkubator Bisnis.

Metode pengambilan data dilakukan dengan cara survei langsung atau melalui email. Jenis data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui 2 (dua) bentuk kegiatan, yaitu kegiatan survei lapangan dan *Focus Group Discussion* (FGD). Sementara pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi literatur atau *desk study*.

### Penentuan Parameter Pengukuran Kinerja

Metode pengukuran kinerja melalui BSC merupakan penggabungan antara pengukuran keuangan dan nonkeuangan (Kaplan & Norton 1996). Tahapan pengukuran kinerja organisasi melalui pendekatan BSC secara umum dibagi ke dalam tiga tahapan utama. Pertama, perumusan parameter yang diawali dengan mengidentifikasi sasaran strategis, kemudian dilanjutkan dengan mengidentifikasi indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator* (KPI) pada setiap sasaran strategis. Kedua, pengukuran kinerja organisasi berdasarkan parameter pengukuran kinerja yang telah ditentukan. Ketiga, tahap analisis data dan interpretasi. Kinerja diukur melalui empat aspek, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pengembangan. Keempat perspektif tersebut diukur melalui sasaran-sasaran strategis yang bersifat penting, prioritas, bersifat jangka panjang, dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sasaran strategis ini merupakan cerminan dari visi dan misi organisasi yang ingin dicapai.

Dalam mengukur kinerja Inkubator Bisnis melalui BSC, sasaran strategis yang digunakan dirumuskan dalam kegiatan FGD yang memanelkan beberapa *expertise* di bidang Inkubator Bisnis. Penetapan rumusan tersebut, selain mempertimbangkan kinerja finansial dan kinerja fungsi-fungsi organisasi, juga mempertimbangkan fasilitas dan layanan yang harus disediakan oleh Inkubator Bisnis, yaitu “7S”. Ketiga domain kinerja tersebut selanjutnya ditata ulang dan dikategorisasi kedalam empat aspek kinerja sesuai kerangka kerja analisis BSC.

Dari keempat tujuan strategis tersebut, output strategis yang diharapkan adalah: 1) proses, kualitas,

dan sarana inkubasi yang baik; 2) lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi; 3) efisiensi dan mandiri secara finansial; 4) kepuasan pelanggan/*tenant* sebagai pengguna jasa Inkubator Bisnis. Keempat output strategi yang diharapkan merupakan target pencapaian umum yang diharapkan.

Tahapan selanjutnya adalah penetapan indikator kinerja kunci dari setiap sasaran strategis yang telah dirumuskan. Indikator kinerja kunci (KPI) memuat ukuran-ukuran yang akan memberikan informasi sejauh mana Inkubator Bisnis telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Ukuran keberhasilan menggunakan indikator kinerja yang jelas, spesifik, dan terukur (*measurable*) seperti diuraikan dalam Tabel 2. Ukuran keberhasilan dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur, juga relevan/ memiliki keterkaitan dengan sasaran strategis, mudah dikomunikasikan, dan kredibel. Selain mengukur hasil akhir dari sasaran strategis, KPI juga mengukur pencapaian proses/aktivitas yang dilakukan untuk mencapai sasaran strategis tersebut.

### Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif statistik komparatif. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif melalui metode *balanced scorecard*. Metode ini dilakukan dengan cara:

- Memaparkan dan menjelaskan data-data yang telah didapatkan.
- Memberikan skor untuk masing-masing pemacu kinerja berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*. Rentang skor dan kriterianya dibahas dalam Tabel 2.
- Menentukan kriteria kinerja “kurang”, “cukup”, dan “baik” dengan membuat skala penilaian kinerja *balanced scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator.
- Skor yang didapat dari masing-masing pengukuran dibandingkan. Pengukuran dengan skor lebih besar menunjukkan tingkat ketepatan yang lebih baik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Parameter Pengukuran Kinerja melalui *Balanced Scorecard* (BSC)

Untuk mengukur KPI, target pencapaian yang diharapkan pada setiap indikator kunci perlu ditetapkan. Penetapan ukuran target tersebut didasarkan pada Inkubator Bisnis IPB sebagai *benchmarking*, karena menurut penilaian kinerja Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan UKM RI, Inkubator Bisnis IPB meraih nilai capaian tertinggi diantara lembaga Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi yang lain. Nilai target yang telah ditentukan berupa angka mutlak ataupun skor. Penetapan KPI dan target pada setiap perspektif divalidasi oleh penilaian pakar dan juga disampaikan

dalam kegiatan FGD untuk mendapatkan masukan forum. Berdasarkan hasil FGD, telah dirumuskan parameter kinerja yang meliputi sasaran strategis, indikator kinerja kunci, dan target pencapaian kinerja yang diharapkan. Parameter pengukuran kinerja Inkubator Bisnis selengkapnya disajikan dalam Tabel 2.

### Pencapaian Kinerja Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi

Data yang diperoleh dari masing-masing inkubator dipasangkan dengan data rata-rata *tenant* binaannya sehingga didapatkan satu nilai rata-rata perspektif kepuasan *tenant* pada lembaga Inkubator Bisnis tersebut. Nilai-nilai dari setiap perspektif merupakan

Tabel 2 Parameter pengukuran kinerja Inkubator Bisnis melalui *balanced scorecard*

| Sasaran strategis   | Key Performance Indicator (KPI)   | Satuan  | Target |   |
|---|---|---|--------|---|
| <b>Perspektif internal</b>                                  |   |   |        |   |
| Sarana  | Luas kantor manajemen   | m <sup>2</sup>                                      | 100    |   |
|   | Jumlah ruang <i>tenant</i>  | Unit  | 5      |   |
|   | Luas rata-rata/ <i>tenant</i>   | m <sup>2</sup>                                      | 20     |   |
|   | Ruang rapat   | m <sup>2</sup>                                      | 50     |   |
|   | Ruang pelatihan   | m <sup>2</sup>                                      | 50     |   |
|   | Sarana pendukung (perangkat komputer, internet, laboratorium, alsin pengolahan pangan, pilot plant, bengkel, lahan pertanian, website inkubator, outlet pemasaran bersama, dan e-market produk) | Skor  | 10     |   |
| Manajemen   | Staf penuh waktu  | Orang   | 5      |   |
|   | Staf paruh waktu  | Orang   | 5      |   |
|   | Status manajer  | Skor  | 5      |   |
|   | Pengalaman manajer  | Tahun   | 10     |   |
|   | Pendidikan manajer  | Skor  | 5      |   |
|   | Staf administrasi   | Orang   | 2      |   |
| Inkubasi  | Jumlah pendamping   | Orang   | 5      |   |
|   | Masa inkubasi   | Tahun   | 3      |   |
|   | Intensitas kunjungan  | Kali/tahun  | 6      |   |
|   | Pelatihan   | Kali/tahun  | 6      |   |
|   | Pameran produk  | Kali/tahun  | 10     |   |
|   | Temu usaha  | Kali/tahun  | 5      |   |
| Fasilitasi pembiayaan                                       | Kali/tahun  | 5   |        |   |
| Monev   | Kali/tahun  | 4   |        |   |
| <b>Perspektif inovasi dan pengembangan</b>                  |   |   |        |   |
| Kinerja inkubator   | Jejaring Inkubator Bisnis   | Organisasi  | 8      |   |
|   | Jumlah <i>tenant inwall</i>   | Orang   | 5      |   |
|   | Jumlah <i>tenant outwall</i>  | Orang   | 30     |   |
| Kinerja usaha <i>tenant</i>                                 | Jangkauan pemasaran produk  | Skor  | 5      |   |
|   | Peningkatan omzet rata-rata tahunan <i>tenant</i>   | Persen  | 20     |   |
|   | Peningkatan jumlah tenaga kerja <i>tenant</i> keseluruhan   | Persen/<br>tahun                                    | 10     |   |
|   | Peningkatan jumlah <i>tenant</i> yang memiliki badan hukum  | Persen/<br>tahun                                    | 5      |   |
|   | Peningkatan jumlah <i>tenant</i> yang memiliki ijin edar  | Persen/<br>tahun                                    | 5      |   |
|   | <i>Tenant</i> yang mendapatkan hibah kompetitif/kerja sama kredit   | Orang/tahun   | 10     |   |
| <b>Perspektif finansial Inkubator Bisnis</b>                |   |   |        |   |
| Efisiensi keuangan  | Rasio pendapatan terhadap biaya Inkubator Bisnis  | Persen  | 100    |   |
| <b>Perspektif kepuasan <i>tenant</i></b>                    |   |   |        |   |
| Kepuasan <i>tenant</i>                                      | Puas dengan sistem rekrutmen Inkubator Bisnis   | Skor  | 5      |   |
|   | Puas dengan <i>training</i> Inkubator Bisnis  | Skor  | 5      |   |
|   | Puas dengan pendampingan Inkubator Bisnis   | Skor  | 5      |   |
|   | Puas dengan sistem dukungan dan fasilitasi  | Skor  | 5      |   |
|   | Puas dengan dukungan sarana prasarana produksi  | Skor  | 5      |   |
|   | Pengelola dan tim pendamping Inkubator Bisnis memberi motivasi  | Skor  | 5      |   |
|   | Sering diadakan pertemuan dan diskusi   | Skor  | 5      |   |
|   | Puas dengan layanan administrasi Inkubator Bisnis   | Skor  | 5      |   |
|   | Pertumbuhan usaha   | Mendapat perluasan <i>network</i>                   | Skor   | 5 |
|   |   | Lingkup dan jaringan pemasaran perusahaan meningkat | Skor   | 5 |
| Jumlah karyawan dan kualitas kerja meningkat                |   | Skor  | 5      |   |
| Terjadi perkembangan kualitas produk dan kapasitas produksi |   | Skor  | 5      |   |
| Omset perusahaan meningkat                                  | Skor  | 5   |        |   |

nilai kumulatif rata-rata berdasarkan penjumlahan nilai kinerja KPI relatif terhadap nilai KPI target. Setelah itu, nilai setiap perspektif dikalikan bobot 25% dan dijumlahkan sehingga menghasilkan skor akhir kinerja setiap lembaga inkubator. Skor akhir kinerja setiap lembaga Inkubator Bisnis disajikan dalam Tabel 3.

Dari tabel tersebut tampak bahwa skor setiap perspektif terlihat sangat beragam. Namun secara umum dapat dilihat bahwa skor perspektif internal dan finansial berkontribusi rendah terhadap skor kinerja. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa Inkubator Bisnis secara umum memiliki dua keterbatasan utama. Pertama, keterbatasan dalam hal proses, kualitas, dan sarana inkubasi yang baik. Kedua, Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi masih rendah dalam hal efisiensi dan kemandirian secara finansial. Berdasarkan pemetaan rentang skor kinerja lembaga Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi, terdapat sebanyak sembilan (75,0%) Inkubator Bisnis berkinerja cukup, dua Inkubator Bisnis lainnya (16,7%) berkinerja baik dan satu inkubator (8,3) berkinerja sangat baik.

Untuk objektivitas penelitian, nama responden dalam Tabel 3 tidak diterangkan. Sebagian Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi tidak mendapatkan alokasi anggaran dari institusinya. Struktur pembiayaan operasional Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi masih didominasi oleh pendanaan pemerintah yang bersifat *project/program*, sehingga keberlangsungan kegiatan/aktivitas inkubasi bisnis sangat bergantung pada ada tidaknya dana program tersebut. Jika program dari pemerintah tersendat/berhenti, beberapa Inkubator Bisnis mengalami dorman. Selain itu, juga sangat dipengaruhi ketersediaan sarana yang disediakan oleh institusi. Beberapa Inkubator Bisnis bahkan belum memiliki ruangan *tenant inwall*. Padahal ketersediaan ruangan bagi *tenant inwall* adalah salah satu kriteria utama yang harus dipenuhi oleh Inkubator Bisnis.

Ditinjau dari aspek manajemen, Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi memiliki kelemahan dalam aspek

jumlah tenaga kerja penuh waktu, manajer inkubator, pengalaman dan pelatihan tenaga manajemen inkubator, serta rasio tenaga pendamping yang masih rendah. Keberadaan staf penuh waktu sangat memengaruhi kinerja Inkubator Bisnis karena akan fokus dan memiliki cukup waktu dalam mengelola dan mengembangkan Inkubator Bisnis, memperluas jejaring, dan mengembangkan kapabilitasnya sebagai pengelola Inkubator Bisnis. Akan tetapi, selama ini sebagian besar tim dalam manajemen Inkubator Bisnis merupakan dosen/tenaga pendidik yang berstatus staf paruh waktu dalam manajemen Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi. Bahkan ada Inkubator Bisnis yang sama sekali tidak memiliki staf penuh waktu.

Inkubator Bisnis masih sedikit tergabung dalam asosiasi Inkubator Bisnis, sehingga banyak pengelola Inkubator Bisnis yang belum mendapatkan akses pelatihan/pendidikan tentang pengelolaan Inkubator Bisnis. Selanjutnya, rasio tenaga pendamping dan *tenant* belum cukup proporsional dan mencukupi frekuensi pendampingan yang intensif dan kualitas pendampingan yang optimal. Kelemahan dari aspek manajemen dan sarana Inkubator Bisnis sangat berkaitan erat dengan struktur pembiayaan Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi.

Perbaikan struktur pembiayaan inkubator di masa mendatang perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pemangku kepentingan, terutama pihak institusi Perguruan Tinggi. Perguruan Tinggi harus memandang bahwa lembaga Inkubator Bisnis merupakan lembaga yang strategis dalam menciptakan, menyiapkan, dan mendorong pertumbuhan *start-up business* berbasis teknologi inovasi oleh civitas Perguruan Tinggi. Perguruan Tinggi harus menjadikan pengembangan kewirausahaan berbasis teknologi inovasi sebagai rencana strategis institusinya dan diimplementasikan melalui dukungan penuh kepada lembaga Inkubator Bisnis, terutama dukungan pendanaan dan fasilitas. Walaupun skor perspektif kepuasan *tenant* cenderung berkontribusi tinggi terhadap skor total, namun perbaikan pelayanan

Tabel 3 Skor pencapaian kinerja dan mutu kinerja Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi di Indonesia

| IB | Perspektif |      |         |      |           |      |          |      | Skor pencapaian kinerja | Kinerja     |
|----|------------|------|---------|------|-----------|------|----------|------|-------------------------|-------------|
|    | Internal   |      | Inovasi |      | Finansial |      | Kepuasan |      |                         |             |
|    | SK         | ST   | SK      | ST   | SK        | ST   | SK       | ST   |                         |             |
| 1  | 61,4       | 15,4 | 51,3    | 12,8 | 31,7      | 7,9  | 75,7     | 18,9 | 55,0                    | Cukup       |
| 2  | 50,1       | 12,5 | 68,2    | 17,1 | 38,8      | 9,7  | 98,8     | 24,7 | 64,0                    | Cukup       |
| 3  | 39,1       | 9,8  | 51,8    | 12,9 | 43,4      | 10,9 | 75,9     | 19,0 | 52,5                    | Cukup       |
| 4  | 54,9       | 13,7 | 49,5    | 12,4 | 32,6      | 8,1  | 75,3     | 18,8 | 53,1                    | Cukup       |
| 5  | 70,7       | 17,7 | 54,6    | 13,6 | 40,4      | 10,1 | 78,2     | 19,6 | 61,0                    | Cukup       |
| 6  | 54,9       | 13,7 | 56,2    | 14,0 | 61,9      | 15,5 | 74,1     | 18,5 | 61,8                    | Cukup       |
| 7  | 52,9       | 13,2 | 43,1    | 10,8 | 54,4      | 13,6 | 72,9     | 18,2 | 55,9                    | Cukup       |
| 8  | 62,6       | 15,6 | 65,0    | 16,3 | 72,1      | 18,0 | 97,1     | 24,3 | 74,2                    | Baik        |
| 9  | 66,4       | 16,6 | 94,4    | 23,6 | 64,6      | 16,1 | 68,2     | 17,1 | 73,4                    | Baik        |
| 10 | 62,0       | 15,5 | 41,7    | 10,4 | 61,4      | 15,4 | 95,9     | 24,0 | 65,2                    | Cukup       |
| 11 | 52,9       | 13,2 | 47,7    | 11,9 | 39,1      | 9,8  | 68,8     | 17,2 | 52,2                    | Cukup       |
| 12 | 98,4       | 24,6 | 93,9    | 23,5 | 69,0      | 17,3 | 78,0     | 19,5 | 84,9                    | Sangat Baik |

Keterangan :

IB : Inkubator Bisnis  
SK : Skor kumulatif  
ST : Skor terbobot

Rentang skor dan mutu kinerja:

50–65 : Cukup  
66–75 : Baik  
76–90 : Sangat Baik

inkubator harus terus dilakukan. InfoDev (2011) menyatakan bahwa infrastruktur yang baik, kebijakan, dan peraturan yang efektif serta akses ke lembaga pembiayaan yang sesuai merupakan faktor pendukung yang sangat penting dalam mengembangkan UKM melalui Inkubator Bisnis.

### Kinerja Usaha *Tenant* Inkubator Bisnis

Pengukuran kinerja usaha adalah proses mengukur perkembangan dari parameter-parameter yang ditetapkan sebagai indikator perkembangan. Fungsi pengukuran kinerja berfungsi untuk: 1) Mengevaluasi seberapa baik kinerja usaha UKM; 2) Mengendalikan UKM agar melakukan kegiatannya secara benar; 3) Menetapkan target sebagai motivasi pencapaian yang ingin diraih; 4) Untuk mengevaluasi/mengambil pelajaran dari hal-hal yang telah dilakukan; serta 5) Mengidentifikasi dan mencari solusi untuk permasalahan atau hambatan yang dihadapi.

Pengukuran kinerja UKM *tenant* Inkubator Bisnis dilakukan dengan menetapkan KPI sebagai parameter-parameter yang mencerminkan perkembangan usaha *tenant* binaan. Terdapat lima parameter utama yang diperhitungkan, yaitu: 1) Daya saing produk; 2) Produktivitas usaha; 3) Nilai tambah produk; 4) Penyerapan tenaga kerja; dan 5) Kualitas kerja. Kelima parameter tersebut dievaluasi dengan beberapa indikator penilaian yaitu: 1) Sertifikasi standarisasi produk yang telah didapat; 2) Perizinan usaha/aspek legal yang telah didapat; 3) Omzet usaha; 4) Penerapan SOP produksi; 5) Jumlah tenaga kerja dan tingkat pendidikan tenaga kerja; 6) Pelatihan untuk tenaga kerja; 7) Biaya riset dan pengembangan usaha; 8) Pembukuan dan pencatatan keuangan; 9) Kualitas daya saing produk dengan produk kompetitor lainnya; dan 10) Perolehan bantuan modal usaha.

Survei kinerja usaha *tenant* yang telah dilakukan terhadap responden Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi menggunakan empat indikator penilaian utama, yaitu: 1) Peningkatan omzet; 2) Peningkatan jumlah tenaga kerja; 3) Peningkatan sertifikasi dan standarisasi produk (PIRT, halal, dan lain-lain); dan 4) Perolehan bantuan modal usaha baik kredit dari perbankan, PKBL BUMN, hibah ataupun sumber permodalan lainnya. Kinerja usaha *tenant* Inkubator Bisnis berdasarkan hasil survei dan wawancara disajikan dalam Tabel 4.

Setelah mengikuti program inkubasi, kinerja usaha *tenant* rata-rata meningkat baik dalam omzet, jumlah tenaga kerja, perolehan sertifikasi produk, juga perolehan bantuan modal usaha dengan jumlah persentase yang berbeda antar *tenant*. Berdasarkan

Tabel 4 dapat dilihat bahwa rata-rata peningkatan omzet *tenant* per tahun adalah sebesar 21,7%, dengan peningkatan terendah adalah sebesar 8% dan tertinggi 30%. Salah satu tahapan kegiatan inkubasi, yaitu fasilitasi promosi dan pemasaran produk *tenant*. Inkubator membantu mempromosikan produk *tenant* dalam berbagai ajang kegiatan, seperti pameran, workshop, seminar, outlet pemasaran bersama, serta online. Kegiatan ini tentu sangat bermanfaat dan berdampak pada meningkatnya omzet usaha *tenant* yang dibina. Seiring dengan omzet yang meningkat, tentunya produktivitas juga meningkat. Hal ini berpengaruh terhadap peningkatan jumlah karyawan atau tenaga kerja. Rata-rata peningkatan jumlah tenaga kerja/karyawan *tenant* per tahun adalah sebesar 14,8%, dengan peningkatan terendah adalah sebesar 5%, dan tertinggi adalah 25%. Program *co-incubation*, yaitu program kerja sama antar Inkubator Bisnis, perlu dikembangkan dengan tujuan untuk mendukung UKM *tenant* dalam memperluas pasar baik pasar domestik maupun ekspor (Purwadaria 2011).

Salah satu bentuk pendampingan lain yang dilakukan oleh Inkubator Bisnis adalah fasilitasi sertifikasi dan standarisasi produk. Produk *tenant* yang baru bergabung di Inkubator Bisnis biasanya belum memiliki sertifikasi seperti sertifikat PIRT, sertifikat halal, POM TR, Barcode, dan standarisasi lainnya. Selain itu SOP produksi juga belum dimiliki oleh *tenant*, sehingga kualitas produk yang dihasilkan tidak sesuai standar dan tidak sama untuk setiap prosesnya. Peran inkubator dalam fasilitasi pengurusan sertifikasi dan standarisasi produk *tenant* sangat bermanfaat dalam peningkatan kualitas dan daya saing produk *tenant*. Melalui penyusunan dan implementasi SOP produksi, kepemilikan sertifikat PIRT, dan halal, penggunaan kemasan yang baik dan desain yang menarik tentunya dapat meningkatkan kualitas dan daya saing produk *tenant*.

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa setelah pendampingan/inkubasi selama 1 tahun terjadi peningkatan kepemilikan sertifikasi produk *tenant* (PIRT dan halal). Rata-rata peningkatan yang terjadi adalah sebesar 24,8%, dengan persentase peningkatan terendah adalah sebesar 8% dan tertinggi 40%.

Modal usaha merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi oleh UKM di Indonesia. Melalui kegiatan fasilitasi sumber permodalan yang dilakukan oleh Inkubator Bisnis, tentu sangat membantu *tenant* dalam mengakses sumber-sumber pembiayaan dalam rangka mengembangkan usahanya. Sumber pembiayaan tersebut dapat berupa kredit bunga rendah dari perbankan, program PKBL BUMN, dana

Tabel 4 Peningkatan kinerja usaha *tenant* Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi

| Kinerja usaha <i>tenant</i> Inkubator Bisnis | Persentase | Rataan      |
|--|------------|-------------|
| Peningkatan omzet per tahun                  | 8–30       | 21,7 ± 8,4  |
| Peningkatan jumlah tenaga kerja per tahun    | 5–25       | 14,8 ± 6,2  |
| Peningkatan jumlah sertifikasi produk        | 8–40       | 24,8 ± 14,3 |
| Peningkatan akses ke sumber permodalan       | 5–40       | 20,7 ± 11,4 |

hibah dari pemerintah daerah maupun pemerintah, pengajuan proposal kompetisi maupun bentuk fasilitasi lainnya. Berdasarkan hasil survei diketahui bahwa setelah menjadi *tenant* Inkubator Bisnis, peluang untuk memperoleh pembiayaan usaha *tenant* meningkat. Rata-rata peningkatan *tenant* yang mendapat kredit adalah sebesar 20,7%, dengan peningkatan presentasi terendah adalah sebesar 5%, dan tertinggi 40% dengan rata-rata 20,7%. Hal ini berarti bahwa dari 24 orang *tenant* yang didampingi oleh inkubator bisnis dalam fasilitasi pembiayaan, rata-rata sebanyak 5 orang *tenant* memperoleh bantuan kredit modal usaha setelah satu tahun diinkubasi.

## KESIMPULAN

Parameter penilaian kinerja Inkubator Bisnis melalui BSC meliputi: a) Perspektif internal (sarana prasarana, tim manajemen, dan kegiatan inkubasi); b) Perspektif inovasi dan pengembangan (kinerja Inkubator Bisnis, kinerja usaha *tenant*); c) Perspektif finansial Inkubator Bisnis (efisiensi keuangan); dan d) Perspektif kepuasan *tenant* (tingkat kepuasan *tenant* dan pertumbuhan usaha). Berdasarkan analisis BSC, peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi dalam meningkatkan kinerja usaha UKM pangan menunjukkan bahwa sebagian besar Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi termasuk kategori memiliki kinerja cukup (75%) dan hanya sebagian kecil yang termasuk kategori berkinerja baik (18%) dan sangat baik (7%).

Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi secara umum memiliki beberapa keterbatasan, antara lain keterbatasan dalam hal proses, kualitas dan sarana inkubasi, serta rendahnya efisiensi dan kemandirian secara finansial. Ditinjau dari aspek manajemen, Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi memiliki kelemahan dalam minimnya jumlah tenaga kerja penuh waktu, tenaga pengelola yang berpengalaman dan jumlah tenaga pendamping.

Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi telah berperan dalam peningkatan kinerja UKM Pangan, dimana terjadi peningkatan omzet (21,7%), peningkatan jumlah tenaga kerja (14,8%), peningkatan jumlah legalitas usaha (24,8%), peningkatan akses ke sumber permodalan (20,7%). Struktur pembiayaan Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi di masa mendatang perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pemangku kepentingan, terutama pihak institusi

Perguruan Tinggi agar tercipta kemandirian finansial dan kegiatan operasional dan pendampingan yang lebih optimal.

Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi perlu meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, diantaranya memperbaiki aspek manajemen inkubator, menambah tenaga pengelola dan pendamping yang berdedikasi, serta perlu bergabung dalam asosiasi Inkubator Bisnis maupun asosiasi lainnya untuk membangun kemitraan usaha *tenant*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chandra A, Chao C. 2011. Growth and evolution of high-technology business incubation in China. *Human Systems Management*. 30(1–2): 55–69.
- Hasbullah R, Surahman M, Yani A, Almada DP, Elisa NF. 2014. Model pendampingan UMKM pangan melalui Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*. 19(1): 43–49.
- Hewick L. 2006. Canadian Business Inkubator. Proceedings. Seminar International Best Practices For Increasing Inkubator Efficiencies, Jakarta (ID).
- Kaplan R, Norton D. 1996. *The balanced scorecard*. Harvard Business Press, Massachusetts (US).
- Kementerian Koperasi dan UKM RI. 2012. Pedoman Pendirian dan Pengelolaan Inkubator Bisnis. Jakarta (ID). Deputi Bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha.
- Mian SA. 1996. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*. 25(3): 325–335.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Wirausaha.
- Purwadaria HK. 2011. Towards Global Business Through International Co-Incubation. 5th APEC Incubation Forum: Building A Co-incubation Network, Xi'an, China, 06–08 September 2011.
- Syarif T. 2009. *Pengembangan Wirausaha Baru Melalui Inkubator Bisnis*. Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, Jakarta (ID).