

STRATEGI PENGEMBANGAN INKUBATOR BISNIS DALAM PENDAMPINGAN BISNIS USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM)

*THE DEVELOPMENT STRATEGY OF BUSINESS INCUBATOR IN MENTORING MICRO, SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISE (MSME) BUSINESS*

Gloria Febriani Sitorus^{*1}, Machfud^{**}, Elisa Anggraeni^{**})

^{*}Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Raya Pajajaran, Bogor, 16151, Indonesia

^{**}Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB University

Kampus IPB Dramaga, Jl. Raya Dramaga, Bogor, 16680, Indonesia

Riwayat artikel:

Diterima
4 Februari 2023

Revisi
16 Februari 2023

Disetujui
31 Maret 2023

Tersedia online
30 September 2023

*This is an open access
article under the CC BY
license ([https://
creativecommons.org/
licenses/by/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/))*



Abstract: *Micro, Small and Medium Enterprises are one of the business actors in Indonesia that have considerable potential in supporting the national economy. Business incubators are one of the parties that can play a role in assisting the growth and development of micro, small and medium enterprises, but in practice business incubators face various limitations related to human resources, capital, facilities, coaching, technology, market potential and regulations. The influence of these limitations has an impact on the performance of mentoring or coaching, so it is necessary for business incubators to develop their mentoring programmes to be able to provide assistance in accordance with the needs needed by the current fostered tenants, so as to improve the business performance. This research aims to formulate an appropriate development strategy for the IPB Business Incubator by analysing the internal and external environment of the incubator. The method in this research uses the analysis of Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), SWOT analysis (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), and using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results showed that three strategies were recommended for the development of IPB's Business Incubator, namely developing an online marketing platform that can help market tenant products online, developing incubation programmes that can improve tenant competitiveness, and building cooperation with many parties both nationally and internationally.*

Keywords: *business incubator, IFE matrix, EFE matrix, SWOT analysis, QSPM analysis*

Abstrak: Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah merupakan salah satu pelaku usaha di Indonesia yang memiliki potensi cukup besar dalam mendukung perekonomian nasional. Inkubator bisnis merupakan salah satu pihak yang dapat berperan dalam membantu pertumbuhan dan pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah, namun dalam pelaksanaannya inkubator bisnis menghadapi berbagai keterbatasan terkait sumber daya manusia, modal, fasilitas, pembinaan, teknologi, potensi pasar dan regulasi. Adanya pengaruh keterbatasan tersebut berdampak dalam mempengaruhi kinerja pendampingan atau pembinaan sehingga perlu bagi pihak inkubator bisnis untuk melakukan pengembangan terhadap program pendampingannya agar mampu memberikan pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh tenant binaan saat ini, sehingga dapat meningkatkan kinerja usaha. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pengembangan yang tepat bagi Inkubator Bisnis IPB dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal inkubator. Metode dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor internal (Internal Factor Evaluation/IFE), analisis faktor eksternal (External Factor Evaluation/EFE), analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*), dan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian diperoleh tiga strategi yang direkomendasikan untuk pengembangan Inkubator Bisnis IPB, yaitu mengembangkan suatu *platform online marketing* yang dapat membantu pemasaran produk tenant secara *online*, mengembangkan program-program inkubasi yang dapat meningkatkan daya saing *tenant*, serta membangun kerjasama dengan berbagai pihak baik nasional maupun internasional.

Kata kunci: inkubator bisnis, matriks IFE, matriks EFE, analisis SWOT, analisis QSPM

¹ Corresponding author:
Email: febriani gloria@gmail.com

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pelaku usaha yang berperan penting dalam menopang dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi lokal maupun nasional (Hamid, 2010). Menurut Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan (2022), UMKM memiliki proporsi sebesar 99% dari total keseluruhan pelaku usaha nasional, sehingga dapat dikatakan bahwa dunia usaha di Indonesia didominasi oleh pelaku usaha mikro, kecil dan menengah. UMKM merupakan sektor usaha yang mampu berkontribusi cukup besar terhadap produk domestik bruto (PDB) dan penyerapan tenaga kerja. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2021), sektor UMKM mampu berkontribusi sebesar 63% di dalam menyumbang PDB nasional dan juga mampu menyerap sebesar 97% total tenaga kerja nasional. Dengan porsi yang sedemikian besar, maka dapat dikatakan bahwa sektor UMKM berkontribusi dalam mengurangi kemiskinan dan pengangguran (Hasbullah *et al.* 2015), sehingga sangat berpotensi untuk dikembangkan di Indonesia.

Dalam peranannya yang cukup besar menopang perekonomian nasional, ternyata sektor UMKM menghadapi sejumlah tantangan untuk dapat berkembang. Menurut (LPPI dan BI, 2015), adapun keterbatasan yang dialami UMKM diantaranya akses lembaga permodalan (pinjaman dana) sulit, tidak memiliki sistem manajemen usaha yang baik, kurangnya pengetahuan dan keterampilan, keterbatasan distribusi, keterbatasan bahan baku, keterbatasan akses teknologi, keterbatasan produksi, daya saing rendah, dan sulitnya didalam mengurus legalitas atau perizinan sehingga mengakibatkan pelaku UMKM sulit untuk bisa naik kelas. Oleh karena itu, berbagai pihak seperti pemerintah, perguruan tinggi, lembaga perbankan, dan lembaga inkubator bisnis perlu untuk ikut serta di dalam membantu mengatasi keterbatasan yang dihadapi oleh pelaku UMKM tersebut.

Inkubator bisnis adalah salah satu pihak yang cukup efektif untuk meningkatkan kapasitas UMKM atau wirausaha pemula (Marzaman dan Hasan, 2020). Seperti yang dinyatakan Mian (1996) dalam penelitiannya bahwa peran inkubator bisnis diyakini mampu menyediakan kebutuhan yang sesuai untuk kelangsungan usaha perusahaan pemula. Bergek dan Norman (2008) juga mengatakan bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan

UMKM ialah melalui program inkubator bisnis dan teknologi. Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Syarif (2009) yang mengatakan bahwa peran inkubator bisnis adalah salah satu upaya yang tepat untuk mengembangkan UMKM karena di dalam proses inkubasinya disediakan fasilitas serta diberikan pembinaan, pelatihan, dan pendampingan yang bertujuan untuk menghasilkan pelaku usaha yang mandiri dan berdaya saing.

Keberadaan inkubator bisnis sangat penting untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan UMKM (Ogutu dan Kihonge, 2016). Pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 dan Peraturan Presiden No 27 Tahun 2013 menjelaskan bahwa keberadaan inkubator bisnis itu sangat penting di dalam menciptakan wirausaha baru yang berdaya saing, tangguh, kreatif, dan profesional. Menyadari pentingnya peranan inkubator bisnis tersebut, maka perlu dilakukan pengembangan terhadap aktivitas pendampingannya agar dihasilkan wirausaha yang berdaya saing (Mubaraki, 2011). Pada penelitian (Angkasa, Hubeis, dan Pandjaitan, 2012) menjelaskan bahwa pembentukan UMKM yang berdaya saing sangat diperlukan di era globalisasi saat ini dan untuk mewujudkannya dibutuhkan peran suatu lembaga melalui pemanfaatan inovasi dan teknologi.

Salah satu pihak perguruan tinggi negeri di Indonesia yang menyadari pentingnya keberadaan inkubator bisnis adalah Institut Pertanian Bogor (IPB). Institut Pertanian Bogor (IPB) memulai merintis inkubator bisnis sejak 3 Agustus 1994, dan masih beroperasi hingga saat ini. Inkubator bisnis IPB didalam perannya bertugas untuk memenuhi kebutuhan pengusaha pemula dalam modal, pengetahuan dan keterampilan, dan fasilitas agar usaha pemula dapat berkembang menjadi usaha yang lebih kuat dan besar, khususnya dibidang agribisnis dan agroindustri. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, inkubator bisnis IPB sudah cukup baik didalam mendampingi tenant binaan, namun ada sejumlah tantangan yang dihadapi inkubator dalam pengembangannya. Adapun berbagai tantangan atau keterbatasan yang dihadapi inkubator bisnis IPB terkait SDM pengelola, mentor, modal, fasilitas, kerjasama, potensi pasar, regulasi, dan teknologi. Sependapat dengan Sinaryanti (2020), faktor kegagalan yang menghambat pengembangan suatu inkubator bisnis universitas adalah SDM, modal, fasilitas, struktur organisasi dan regulasi. Adanya keterbatasan tersebut berdampak mempengaruhi kinerja inkubator bisnis

IPB, sehingga dalam hal ini diperlukan strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan tersebut agar pendampingan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh tenant saat ini, sehingga dapat meningkatkan kinerja usaha UMKM binaan.

Penelitian sebelumnya Soba (2016) telah meneliti strategi pengembangan terhadap inkubator bisnis IPB, namun strategi yang direkomendasikan kurang relevan dengan kebutuhan pengembangan inkubator bisnis IPB saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi aktivitas pendampingan inkubator bisnis IPB saat ini, sehingga strategi yang dihasilkan dapat relevan dengan kebutuhan pengembangan inkubator bisnis IPB saat ini. Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aktivitas pendampingan inkubator bisnis IPB melalui analisis faktor internal dan eksternal, sehingga diperoleh strategi pengembangan yang tepat bagi inkubator bisnis IPB dalam mengoptimalkan perannya mendampingi usaha UMKM.

METODE PENELITIAN

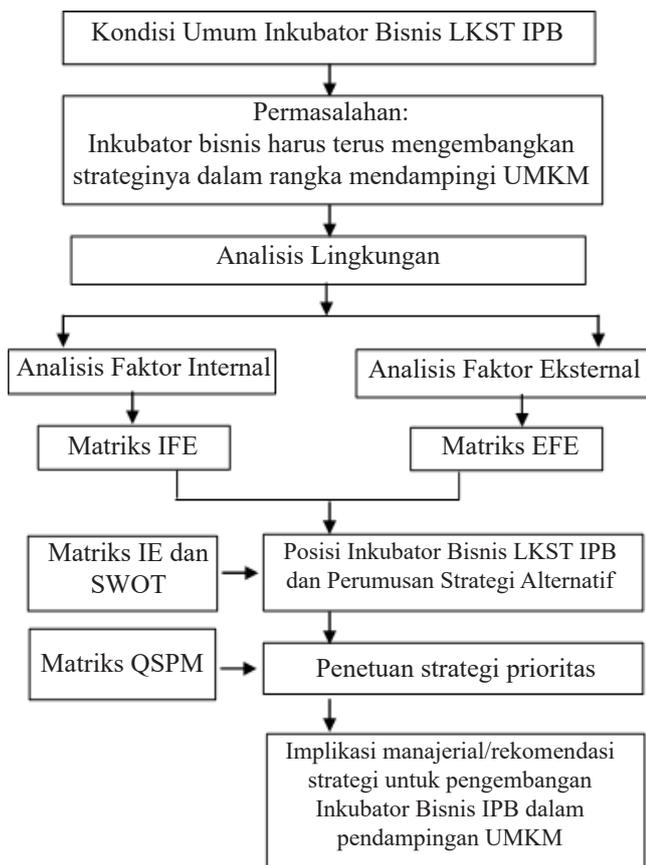
Penelitian ini dilakukan di Inkubator Bisnis LKST IPB, yang berlokasi di Gedung STP (*Science and Techno Park*) IPB Bogor, Jawa Barat. Pelaksanaan penelitian dilakukan selama dua bulan dimulai dari bulan Oktober sampai Desember 2022. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Data sekunder diperoleh dari dokumen inkubator, buku, tesis, dan jurnal penelitian yang berhubungan dengan topik yang diteliti.

Responden yang terlibat dalam penelitian ini yaitu responden internal dan responden eksternal. Responden internal terdiri dari lima orang pengelola inkubator yang ditentukan berdasarkan kompetensi dan pengalaman yang dimiliki pada bidang terkait (Sumarwan, 2015) agar dapat diperoleh informasi yang akurat. Responden eksternal terdiri dari empat orang tenant *inwall*, dengan kriteria tenant yaitu tenant inkubasi dan lulus inkubasi. Pemilihan responden eksternal ditentukan berdasarkan ketersediaan dan kemudahan untuk mendapatkannya pada tempat dan waktu yang tepat (Sugiarto, 2001).

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu mendeskripsikan secara menyeluruh mengenai hal-hal yang berkaitan dengan objek penelitian. Tahapan perumusan strategi pada penelitian ini dibagi dalam beberapa tahap, yaitu tahapan pertama analisis faktor-faktor strategis internal menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan inkubator, dan analisis faktor-faktor strategis eksternal menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk mengetahui peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap inkubator. Tahapan kedua yaitu penentuan posisi strategis Inkubator Bisnis IPB di dalam suatu kuadran melalui analisis matriks IE (*Internal-External*). Tahapan ketiga yaitu perumusan strategi alternatif untuk pengembangan Inkubator Bisnis IPB melalui analisis SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*). Tahapan keempat yaitu penentuan strategi prioritas yang layak untuk pengembangan Inkubator Bisnis IPB melalui analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Terakhir, tahapan kelima yaitu strategi prioritas yang terpilih melalui analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), direkomendasikan atau diserahkan kepada *stakeholder* atau pihak pengelola Inkubator Bisnis IPB untuk mendukung peningkatan dan pengembangan kinerja Inkubator Bisnis IPB dalam membina dan mendampingi UMKM (tenant binaan). Berdasarkan penjabaran tahapan perumusan strategi diatas, maka keseluruhan sistematika penelitian ini digambarkan melalui kerangka pemikiran yang dapat dilihat pada Gambar 1.

Berdasarkan kerangka pemikiran, adapun hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H₁: Identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi aktivitas pendampingan Inkubator Bisnis IPB mendampingi UMKM.
- H₂: Perumusan alternatif strategi yang mempengaruhi aktivitas pendampingan Inkubator Bisnis IPB mendampingi UMKM.
- H₃: Penentuan prioritas strategi yang tepat untuk pengembangan Inkubator Bisnis IPB dalam mendampingi UMKM saat ini dan kedepannya.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Gambaran Umum Inkubator Bisnis IPB

Inkubator bisnis IPB berdiri sejak 3 Agustus 1994 dan masih beroperasi hingga sampai saat ini. Inkubator bisnis IPB awalnya dikenal dengan nama Pusat Inkubator Agribisnis dan Agroindustri (PIAA-IPB), namun dalam perkembangannya sering mengalami perubahan nama. Saat ini, inkubator bisnis IPB dikenal dengan nama Inkubator Bisnis LKST IPB karena inkubator bisnis IPB saat ini berada dibawah naungan Lembaga Kawasan Sains dan Teknologi IPB. Inkubator bisnis IPB dikelola oleh sumber daya manusia yang handal dan berpengalaman, yang terdiri dari seorang wakil kepala bidang inkubator bisnis dan kemitraan industri yang dibantu oleh dua asisten bidang, yaitu asisten bidang inkubator bisnis yang menangani bidang inkubasi bisnis dan pelatihan bisnis dan asisten bidang kemitraan industri yang menangani bidang pengembangan produk dan akselerasi bisnis. Keseluruhan sumber daya manusia yang ada di inkubator bisnis IPB bekerja secara *full time* (penuh waktu). Struktur organisasi inkubator bisnis IPB dapat dilihat pada Gambar 2.

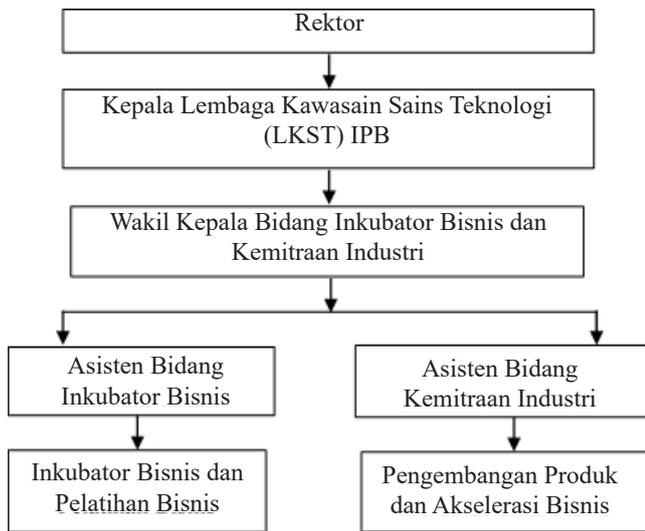
Inkubator bisnis IPB telah menginkubasi sebanyak 131 tenant selama periode tahun 2018–2022, dengan fokus bidang usaha tenant yang paling mendominasi adalah pangan. Tenant yang paling banyak diinkubasi adalah alumni IPB, namun sebagian kecil ada juga yang non-IPB. Inkubator bisnis IPB didalam menginkubasi tenant menyediakan bantuan fasilitas dan pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenant. Adapun data jumlah tenant binaan inkubator bisnis IPB selengkapnya ditampilkan pada Tabel 1.

Perencanaan Strategik Inkubator Bisnis IPB

Tahapan perencanaan strategik inkubator bisnis IPB terdiri dari analisis faktor internal (matriks IFE), analisis faktor eksternal (matriks EFE), analisis posisi inkubator bisnis IPB dalam kuadran (matriks IE), analisis perumusan alternatif strategi (matriks SWOT), dan terakhir analisis penentuan prioritas strategi (matriks QSPM). Menurut David (2009), tahapan perencanaan strategik dilakukan untuk mendapatkan strategi pengembangan yang tepat bagi inkubator bisnis IPB.

Analisis Faktor Internal Inkubator Bisnis IPB

Analisis faktor internal bertujuan untuk menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Dari hasil analisis matriks IFE, faktor kekuatan yang mendapatkan nilai bobot tertinggi dan menjadi kekuatan utama inkubator bisnis IPB adalah faktor kemampuan inkubator bisnis IPB didalam meningkatkan branding usaha tenant dengan nilai sebesar 0,43. Hasil ini sejalan dengan pendapat pengelola inkubator yang disampaikan dalam wawancara bahwa salah satu kekuatan inkubator bisnis IPB didalam mendampingi usaha UMKM adalah adanya program *business matching*, *gathering industry*, dan pameran produk yang disediakan inkubator sehingga melalui peran pendampingan tersebut, tenant mendapatkan branding produk yang baik dan dapat menaikkan citra produk dan kepercayaan dari konsumen. Hasil analisis ini sejalan dengan pendapat Nawawi (2022) yang mengatakan bahwa suatu inkubator bisnis memiliki kemampuan dalam memfasilitasi perluasan promosi produk atau bisnis tenant melalui kerjasama atau kolaborasi, sehingga faktor tersebut yang menjadi keunggulan atau kekuatan suatu inkubator bisnis dalam mendampingi usaha tenant.



Gambar 2. Struktur Organisasi Inkubator Bisnis IPB

Tabel 1. Jumlah Tenant Binaan Inkubator Bisnis IPB Periode 2018-2022

Tahun	Tenant Inwall	Tenant Outwall	Jumlah
2018	7	6	13
2019	13	11	24
2020	12	8	20
2021	7	29	36
2022	6	32	38
Total	45	86	131

Pada faktor kelemahan yang mendapatkan nilai bobot tertinggi dan menjadi kelemahan utama inkubator bisnis IPB adalah faktor kurangnya pendamping/mentor yang berasal dari eksternal (selain akademisi) dengan skor 0,24. Faktor kelemahan ini sangat dirasakan dampaknya oleh tenant bahwa pelatihan atau pembinaan yang diberikan oleh pihak inkubator lebih banyak melibatkan pihak internal IPB (akademisi) daripada pihak eksternal (mitra bisnis) sehingga terkadang pelatihan/pembinaan yang diberikan kurang sesuai dengan kebutuhan tenant. Menurut Babwah dan David (2014), dijelaskan bahwa suatu inkubator bisnis agar dapat menghasilkan wirausaha yang mampu bersaing dalam pasar, perlu didukung oleh sumber daya pendamping dan program inkubasi yang tepat agar dapat mendukung peningkatan kinerja wirausaha.

Hasil analisis matriks IFE dengan skor total sebesar 3.05 mengindikasikan bahwa inkubator bisnis IPB dinilai sudah cukup efektif didalam merespon faktor-faktor internal yaitu mampu memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki untuk meminimalisir

kelemahan-kelemahan yang ada. Adapun hasil yang diperoleh dari analisis matriks IFE ditampilkan pada Tabel 2.

Analisis Faktor Eksternal Inkubator Bisnis IPB

Analisis faktor eksternal bertujuan untuk menganalisis peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan inkubator bisnis IPB melalui matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Dari hasil analisis matriks EFE, faktor peluang yang mendapatkan nilai bobot tertinggi dan menjadi peluang utama inkubator bisnis IPB adalah adanya potensi yang terbuka luas bagi inkubator untuk melakukan pengembangan jejaring internasional dengan skor 0,37. Hasil analisis ini sejalan dengan pendapat Saputra (2015) yang menyatakan bahwa inkubator bisnis saat ini dapat dengan mudah memanfaatkan perkembangan teknologi untuk berkolaborasi atau membangun jaringan hingga tingkat internasional, sehingga dengan kemudahan tersebut menjadi peluang bagi inkubator untuk menghasilkan *startup* yang mampu berdaya saing secara global.

Pada faktor ancaman yang mendapatkan nilai bobot tertinggi dan menjadi ancaman utama inkubator bisnis IPB adalah pengaruh kebijakan dari lembaga yang membatasi ruang gerak inkubator dengan skor 0,40. Faktor ancaman ini sangat dirasakan oleh pihak pengelola inkubator bahwa dengan adanya perubahan naungan dibawah kelembagaan, menyebabkan dari sisi jumlah kerjasama inkubator bisnis IPB mengalami pengurangan. Maka untuk membawa inkubator bisnis IPB ke level yang lebih tinggi, pengelola inkubator perlu tanggap dalam merespon ancaman tersebut agar perannya semakin optimal dalam mendampingi UMKM. Sejalan dengan pendapat Kharabesheh (2012) yang menyatakan bahwa keberhasilan kinerja inkubator bisnis ditentukan berdasarkan adanya kerjasama inkubator dengan universitas, inkubator bisnis teknologi dan pemerintah.

Hasil analisis matriks EFE dengan skor total sebesar 3,21 mengindikasikan bahwa inkubator bisnis IPB dinilai sudah cukup efektif didalam merespon faktor-faktor eksternal yaitu mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi berbagai ancaman yang berasal dari luar inkubator yang menghambat pengembangan inkubator bisnis. Adapun hasil yang diperoleh dari analisis matriks EFE ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 2. Matriks IFE Inkubator Bisnis IPB

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Memiliki kredibilitas yang baik dan terakreditasi	0,10	4	0,39
Mampu meningkatkan branding usaha tenant	0,11	4	0,43
Jaringan/akses sumber pendanaan luas	0,10	4	0,41
Sarana dan prasarana memadai	0,10	4	0,39
Memberikan pelatihan dan pendampingan yang mendukung	0,10	4	0,39
Memiliki SDM yang kompeten	0,11	3	0,34
Kelemahan			
Jumlah SDM pengelola masih kurang	0,07	1	0,07
Kurangnya pendamping/mentor dari eksternal	0,12	2	0,24
Kerjasama dengan mitra industri dan jejaring internasional masih minim	0,11	2	0,22
Belum ada mekanisme sharing profit	0,08	2	0,17
Total IFE	1		3,05

Tabel 3. Matriks EFE Inkubator Bisnis IPB

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Sumber inovasi di IPB banyak	0,09	3	0,28
Perkembangan teknologi	0,09	3	0,27
Pemerintah mendorong pertumbuhan wirausaha	0,09	4	0,36
Pengembangan jejaring internasional terbuka luas	0,12	3	0,37
Meningkatkan lapangan kerja dan perekonomian	0,08	4	0,32
Banyaknya pelaku UMKM bidang pangan	0,08	3	0,25
Ancaman			
Pertumbuhan inkubator bisnis lain yang sejenis	0,14	2	0,28
Kebijakan institusi yang membatasi inkubator	0,10	4	0,40
Pendanaan dari pemerintah tidak berlanjut	0,08	4	0,32
Hanya dikenal di jejaring akademis	0,12	3	0,36
Total EFE	1		3,21

Analisis Matriks *Internal-External* (IE)

Analisis matriks *Internal-External* (IE) bertujuan untuk menentukan posisi dari inkubator bisnis IPB sehingga akan memudahkan dalam menyusun alternatif strategi. Analisis matriks IE dilakukan dengan memetakan skor total IFE dan skor total EFE dalam suatu kuadran. Dari hasil analisis internal dan eksternal yang telah dilakukan pada tahapan sebelumnya, didapatkan nilai matriks IFE sebesar 3,05 dan matriks EFE sebesar 3,21. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi inkubator bisnis IPB di dalam sel matriks IE berada pada sel I yang berarti posisi pengembangan inkubator bisnis IPB berada pada strategi tumbuh dan membangun dengan implikasi alternatif strategi yang ditawarkan pada posisi

tersebut adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk (David 2011). Hasil analisis matriks *Internal-External* (IE) ditampilkan pada Gambar 3.

Analisis Alternatif Strategi Pengembangan Inkubator Bisnis IPB (Matriks SWOT)

Perumusan strategi melalui analisis SWOT menghasilkan empat strategi utama yaitu strategi kekuatan dengan peluang (SO), kekuatan dengan ancaman (ST), kelemahan dengan peluang (WO), dan kelemahan dengan ancaman (WT). Adapun strategi alternatif yang dirumuskan untuk pengembangan inkubator bisnis IPB adalah sebagai berikut:

Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)

Perumusan alternatif strategi pada strategi SO dirumuskan dengan mengelola seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Dalam strategi SO dirumuskan dua alternatif strategi untuk pengembangan inkubator bisnis IPB yaitu meningkatkan sosialisasi layanan inkubator bisnis di kalangan UMKM atau calon tenant guna mendukung pengembangan kewirausahaan dan membuat aplikasi/*platform* yang dikelola inkubator guna mendukung perluasan pemasaran dan branding produk tenant secara *online*.

Strategi ST (*Strenghts -Threats*)

Perumusan alternatif strategi pada strategi ST dirumuskan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki inkubator bisnis IPB untuk menghindari atau mengantisipasi adanya ancaman dalam pengembangan inkubator bisnis IPB. Dalam strategi ST dirumuskan dua alternatif strategi yaitu membuka segmen pasar baru yang tidak terbatas pada kalangan akademis dan alumni dan meningkatkan pemanfaatan fasilitas dan layanan inkubator dalam mewujudkan inkubator bisnis yang lebih baik.

Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Perumusan alternatif strategi pada strategi WO dirumuskan dengan memanfaatkan peluang untuk meminimalkan kelemahan yang ada. Dalam strategi WO dirumuskan dua alternatif strategi untuk pengembangan inkubator bisnis IPB mendampingi UMKM yaitu meningkatkan jumlah dan kapabilitas SDM pengelola dalam bisnis dan sistem informasi dan mendorong program inkubasi yang meningkatkan pemanfaatan inovasi dan teknologi untuk mendorong daya saing tenant.

Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Perumusan alternatif strategi pada strategi WT dirumuskan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Dalam strategi WT dirumuskan dua alternatif strategi untuk pengembangan inkubator bisnis IPB yaitu membangun kerjasama atau relasi yang lebih luas dengan berbagai pihak/kalangan dan merancang standarisasi mekanisme sharing profit guna mendukung keberlangsungan inkubator. Adapun hasil analisis SWOT untuk pengembangan inkubator bisnis IPB ditampilkan pada Gambar 4.

		Nilai Skor Total IFE		
		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Nilai Skor Total EFE	Tinggi 3,0-4,0	I Tumbuh dan Membangun (3.05;3.21)	II Tumbuh dan Membangun	III Jaga dan Pertahankan
	Sedang 2,0-2,99	IV Tumbuh dan Membangun	V Jaga dan Pertahankan	VI Panen atau Divestasi
	Rendah 1,0-1,99	VII Jaga dan Pertahankan	VIII Panen atau Divestasi	IX Panen atau Divestasi

Gambar 3. Matriks IE Inkubator Bisnis IPB

	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki kredibilitas baik dan terakreditasi Mampu meningkatkan branding usaha tenant Jaringan/akses pendanaan luas Sarana dan prasarana memadai Memberikan pelatihan yang mendukung Memiliki SDM yang kompeten 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Jumlah SDM pengelola masih kurang Kurangnya pendamping/mentor dari eksternal Kerjasama dengan mitra industri dan jejaring internasional masih minim Belum ada mekanisme sharing profit
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Sumber inovasi banyak Perkembangan teknologi Pemerintah mendorong pertumbuhan UMKM Jejaring internasional terbuka luas Membuka lapangan kerja Banyaknya UMKM bidang pangan 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan sosialisasi layanan inkubator bisnis di kalangan UMKM/calon tenant guna mendukung pengembangan kewirausahaan (S1, S4, S5, O3) Membuat aplikasi/platform yang dikelola inkubator guna mendukung perluasan pemasaran dan branding produk tenant secara online (S2, S6, O2, O4) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan jumlah dan kapabilitas SDM pengelola dan mentor dalam bisnis dan sistem informasi (W1, O2, O5) Mengembangkan program inkubasi yang meningkatkan pemanfaatan inovasi dan teknologi untuk mendorong daya saing tenant (W2, O1, O2, O4)
<p>Ancaman (<i>Threat</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Munculnya inkubator bisnis lain yang sejenis Perubahan kebijakan LKST IPB terhadap inkubator Regulasi pemerintah Hanya dikenal dijejaring akademis 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuka segmen pasar baru yang tidak terbatas pada kalangan akademis dan alumni (S6, T1, T2, T4) Meningkatkan pemanfaatan fasilitas dan layanan inkubator dalam mewujudkan inkubator bisnis yang lebih baik (S4, S5, T1) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Membangun kerjasama atau relasi yang lebih luas dengan berbagai pihak/kalangan (W3, T1, T2, T3, T4) Merancang standarisasi mekanisme sharing profit guna mendukung keberlangsungan inkubator (W4, T2)

Gambar 4. Matriks SWOT Inkubator Bisnis IPB

Analisis Prioritas Strategi Pengembangan Inkubator Bisnis IPB (Matriks QSPM)

Dalam analisis ini, alternatif strategi yang sudah dirumuskan pada tahapan sebelumnya akan ditentukan urutan prioritasnya menggunakan matriks QSPM dengan menetapkan nilai daya tarik relatif (*attractiveness score*) pada setiap alternatif strategi (David, 2013). Dari analisis QSPM didapatkan hasil bahwa strategi SO2 yaitu membuat aplikasi/*platform* yang dikelola inkubator guna mendukung perluasan pemasaran dan branding produk tenant secara online adalah strategi yang berada pada urutan prioritas pertama dengan nilai total daya tarik (*STAS/Sum Total Attractiveness Score*) tertinggi sebesar 6,912. Hasil analisis tersebut sejalan dengan pendapat Mahmuda (2021) yang mengatakan bahwa kebutuhan aplikasi digital saat ini sangat diperlukan untuk pengembangan bisnis UMKM agar memudahkan aktivitas bisnis, khususnya dalam menjaring konsumen dari berbagai segmen menjadi lebih mudah sehingga terwujud perluasan pangsa pasar baru.

Strategi yang berada pada urutan prioritas kedua adalah strategi WO2 yaitu mengembangkan program inkubasi yang meningkatkan pemanfaatan inovasi dan teknologi untuk mendorong daya saing tenant, dengan perolehan nilai total daya tarik sebesar 6,811. Keberadaan strategi WO2 pada urutan prioritas kedua mengindikasikan bahwa strategi tersebut penting untuk pengembangan inkubator bisnis dan dengan pemanfaatan inovasi dan teknologi dapat menghasilkan tenant dengan kualitas daya saing terbaik (Agustina, 2011). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Jamaran (2009) yang menyatakan bahwa keberhasilan pengembangan suatu inkubator bisnis ditentukan oleh indikator modal, inovasi, teknologi, dan kesiapan dari inkubator bisnis itu sendiri.

Strategi yang berada pada urutan prioritas ketiga adalah strategi WT1 yaitu membangun kerjasama atau relasi yang lebih luas dengan berbagai pihak/kalangan, dengan perolehan nilai total daya tarik sebesar 6,789. Hasil analisis strategi ini sejalan dengan pendapat Khofiyah (2021) yang mengatakan bahwa suatu inkubator bisnis itu perlu untuk menjalin hubungan kerjasama seluas-

luasnya dengan berbagai mitra bisnis agar memudahkan inkubator dalam mengkomersialisasikan hasil-hasil inovasi tenant menjadi suatu bisnis atau produk yang dapat dipasarkan. Semakin banyak jumlah kerjasama inkubator bisnis, maka akan meningkatkan kinerja dari inkubator bisnis itu sendiri.

Dari hasil analisis QSPM, strategi yang direkomendasikan untuk pengembangan inkubator bisnis IPB dalam mendampingi usaha UMKM adalah strategi prioritas pertama, kedua, dan ketiga karena masing-masing strategi tersebut tepat untuk mendukung pengembangan inkubator bisnis IPB sesuai dengan kondisi saat ini. Hasil dari analisis QSPM sudah divalidasi responden dan ditampilkan pada Tabel 4.

Implikasi Manajerial

Setiap strategi yang dihasilkan memiliki implikasi manajerial masing-masing. Adapun langkah implikasi manajerial yang dapat diaplikasikan pada strategi prioritas pertama untuk mewujudkan pengembangan inkubator bisnis IPB adalah mendorong pihak pengelola inkubator bisnis untuk membuat dan mengembangkan suatu *platform online marketing* melalui *website* atau *e-commerce* yang dapat memfasilitasi pemasaran dan branding tenant secara online karena di era perkembangan digital saat ini gaya berbelanja konsumen kebanyakan secara online sehingga inkubator bisnis IPB perlu untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut dalam mendampingi usaha UMKM dengan begitu ada kemudahan bagi tenant untuk menjaring konsumen dalam jangkauan yang lebih luas.

Pada strategi prioritas kedua, langkah implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah pihak pengelola inkubator bisnis perlu untuk memperbaharui atau mengupgrade program pendampingannya yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas daya saing tenant melalui pemanfaatan teknologi dan inovasi didalamnya sehingga dapat mendorong peningkatan daya saing tenant. Selain itu inkubator bisnis IPB perlu untuk melibatkan mitra sebagai pendamping/mentor eksternal yang *expert* dibidangnya sehingga dapat membina tenant bukan hanya secara teori namun prakteknya dalam pengambilan keputusan. Dengan dilakukannya implementasi strategi tersebut, inkubator bisnis IPB akan semakin bertumbuh dan optimal dalam perannya mendampingi UMKM karena tenant yang dihasilkan akan memiliki daya saing yang baik.

Pada strategi prioritas ketiga, langkah implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah memberi kebebasan bagi inkubator bisnis IPB untuk memperluas jaringan kerjasamanya dengan berbagai pihak. Bentuk kerjasama yang dapat dilakukan inkubator IPB yaitu membangun hubungan kerjasama dengan menggandeng pelaku industri agar tenant bisa *scaleup*, menciptakan kolaborasi atau membangun *networking* dengan perusahaan *venture capital* agar mendapatkan investor yang dapat membantu pendanaan tenant dan inkubator, dan menjalin kerjasama dengan berbagai kementerian atau dinas pemerintahan untuk memperkenalkan layanan inkubator bisnis IPB serta melakukan pendampingan bagi UMKM-UMKM yang ada di daerah-daerah, sehingga dapat meningkatkan peluang kerjasama yang lebih luas antara inkubator bisnis IPB dengan para pelaku UMKM yang ada di Indonesia.

Tabel 4. Matriks QSPM Inkubator Bisnis IPB

Strategi	Nilai STAS	Prioritas Strategi
Membuat aplikasi atau <i>platform</i> yang dikelola inkubator guna mendukung perluasan pemasaran dan branding produk tenant secara <i>online</i>	6,912	1
Mengembangkan program inkubasi yang meningkatkan pemanfaatan inovasi dan teknologi untuk mendorong daya saing tenant	6,811	2
Membangun kerjasama atau relasi yang lebih luas dengan berbagai pihak/kalangan	6,789	3
Meningkatkan pemanfaatan fasilitas dan layanan inkubator dalam mewujudkan inkubator bisnis yang lebih baik	6,610	4
Merancang standarisasi mekanisme sharing profit guna mendukung keberlangsungan inkubator	6,521	5
Meningkatkan jumlah dan kapabilitas SDM pengelola dalam bisnis dan sistem informasi	6,455	6
Meningkatkan sosialisasi layanan inkubator bisnis di kalangan UMKM atau calon tenant guna mendukung pengembangan kewirausahaan	6,368	7
Membuka segmen pasar baru yang tidak terbatas pada kalangan akademis dan alumni	6,133	8

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap inkubator bisnis IPB, yaitu kekuatan utama mampu meningkatkan branding usaha tenant, kelemahan utama yaitu kurangnya mentor atau pendamping dari eksternal, peluang utama yaitu adanya potensi pengembangan jejaring internasional yang terbuka luas, dan ancaman utama yaitu perubahan regulasi/kebijakan yang membatasi inkubator. Posisi pengembangan inkubator bisnis IPB berada pada kuadran I dengan kategori tumbuh dan membangun, dan melalui analisis matriks SWOT diperoleh delapan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh pihak pengelola inkubator sebagai strategi untuk pengembangan inkubator bisnis IPB, yang dapat berdampak dalam meningkatkan kinerja inkubator bisnis IPB dalam mendampingi UMKM (tenant) binaan.

Strategi yang direkomendasikan untuk pengembangan inkubator bisnis IPB mendampingi UMKM yaitu membuat *platform online marketing* yang dapat memfasilitasi pemasaran dan branding tenant secara *online*, mengembangkan program inkubasi yang mendorong peningkatan kapasitas daya saing tenant, dan membangun hubungan kerjasama yang luas dengan berbagai pihak atau kalangan. Pemilihan strategi ditentukan berdasarkan ketertarikan dari responden dan disesuaikan dengan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi aktivitas inkubator bisnis IPB saat ini.

Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah dapat dilakukan perbandingan atau *benchmarking* dengan inkubator bisnis lainnya agar dapat melihat secara lebih luas dan mendalam perbedaan program pendampingan yang diberikan. Selain itu untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pengambilan data pada responden tenant *outwall*, karena data yang digunakan pada penelitian ini terbatas pada tenant *inwall*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina TS. 2011. Peran inkubator bisnis perguruan tinggi dalam meminimalkan resiko kegagalan bagi wirausaha baru pada tahap awal (*start-up*). *Jurnal Majalah Ekonomi XXI* (1):64-74.
- Angkasa, Hubeis, Pandjaitan. 2012. Strategi dan kelayakan pengembangan lembaga intermediasi untuk meningkatkan daya saing usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia. *Jurnal Manajemen IKM* 7(2):95-101.
- Babwah NR, David JM. 2014. Selecting the right clients for a business incubator- lessons learnt from the national integrated business incubator system programme in Trinidad and Tobago. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development* 2(3): 13-26. <https://doi.org/10.15640/jsbed.v2n3-4a2>
- Bergek A, Norman C. 2008. Incubator best practice: a framework. *Journal of Technovation* (28):1-24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- David FR. 2009. *Konsep Manajemen Strategis (Terjemahan)*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- David FR. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- David FR. 2013. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases 14th Edition*. England: Pearson Education.
- Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan. 2022. Ekosistem fiskal untuk kebangkitan UMKM. *Majalah Treasury Indonesia* 2: 12-15.
- Hasbullah R, Surahman M, Yani A, Almada DP, Faizaty EN. 2015. Peran inkubator bisnis perguruan tinggi dalam peningkatan kinerja usaha UKM pangan. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia* 20(1):59-65.
- Jamaran I. 2009. Studi awal pengembangan jaringan inkubator teknologi dan bisnis pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. *Jurnal Matematika, Sains, dan Teknologi* 9(1):47-53. <https://doi.org/10.33830/jmst.v10i1.572.2009>
- Kementerian Koperasi dan Unit Kecil Menengah. 2021. *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2018-2020*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Kharabesheh R. 2012. Critical success factors of technology parks in australia. *International Journal of Economics and Finance* 4(7):57-66. <https://doi.org/10.5539/ijef.v4n7p57>

- Khofiyah NA. 2021. Pengembangan model pengukuran efisiensi kinerja technology transfer office (TTO) untuk mempercepat komersialisasi hasil riset perguruan tinggi menggunakan data envelopment analysis (DEA) [tesis]. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Bank Indonesia. 2015. Profil bisnis usaha mikro, kecil dan menengah: *Kerjasama LPPI dan BI*. hlm 28. Jakarta.
- Mahmuda LA. 2021. Pola kemitraan antara Inkubator Bisnis Jogja Digital Valley (JDV) dengan pelaku startup [tesis]. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Marzaman AP, Hasan W. 2020. Inkubator bisnis: strategi untuk meningkatkan kapasitas UKM berbasis makanan di Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan* 5(2): 155-170. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v5i2.28570>
- Mian SA. 1996. The university business incubator: a strategy for developing new research/technology-based firms. *The Journal of High Technology Management Research* 7(2):191-208. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(96\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(96)90004-8)
- Mubaraki HA, Busler M. 2011. Critical activity of successful business incubation. *International Journal of Emerging Science and Engineering* 1(3): 455-464.
- Nawawi DA. 2022. Pengaruh inkubator bisnis teknologi dan kepercayaan diri wirausaha terhadap keberhasilan start-up (survei pada anggota Inkubator Bisnis LPiK ITB Bandung) [tesis]. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ogotu VO, Kihonge E. 2016. Impact of business incubators on economic growth and entrepreneurship development. *International Journal of Science and Research* 5(5):231-241. <https://doi.org/10.21275/v5i5.NOV163196>
- Presiden Republik Indonesia. 2013. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Wirausaha. Jakarta.
- Saputra A. 2015. Peran inkubator bisnis perguruan tinggi dalam peningkatan kinerja usaha UKM pangan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* 4(1):2-24.
- Sinaryanti I. 2020. Proses inkubasi bisnis dalam mengembangkan wirausaha berbasis teknologi di perguruan tinggi (studi kasus di Bandung Techno Park) [tesis]. Bandung: Universitas Telkom.
- Soba H. 2016. Strategi pengembangan inkubator bisnis sebagai lembaga pendampingan perusahaan pemula: studi kasus inkubator bisnis IPB. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 4(1):96-105. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.1.96>
- Stephens S, George O. 2012. Measuring business incubation outcomes: an Irish case study. *Journal of Entrepreneurship and Innovation* 13(4):277-285. <https://doi.org/10.5367/ije.2012.0094>
- Sugiarto 2001. *Teknik Sampling*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sumarwan U. 2015. *Metode Riset Bisnis dan Konsumen*. Bogor: IPB Press.
- Syarif T. 2009. *Pengembangan Wirausaha Baru Melalui Inkubator Bisnis*. Jakarta: Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.
- Undang-Undang Dasar. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Jakarta.