

ANALISIS KINERJA INKUBATOR BISNIS DALAM PENDAMPINGAN USAHA *TENANT*

Agus Dwi Atmoko
agus.ak@polsa.ac.id

ABSTRACT

Presidential Regulation No. 27 of 2013 on Small Business Incubator Development define an incubator business as an institution that gives their business assistance to their tenants. The aims of this research is to assess performance of business and technology incubator in mentoring business tenant.

The research was held in business and technology incubator of Politeknik Sawunggalih Aji and done by interviewing manager and tenants incubator. The type of research used is a quantitative descriptive. The source obtained was analyzed by a method balanced scorecard (BSC).

The research finding show, the score of performance achievement of "Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji " is 48.528. According to Price Waterhouse Coopers in the tenant business partnering, shows that "Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji " needs more efforts. "Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji " has already contributed in developing the performance of tenant business, especially increasing of the turnover, the quantity of labor, the production capacity, and the access to the capital resources.

"Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji " needs to increase its performance by many ways, such as improving incubator management aspect also adding some competent executives and partners. Beside that government can socialize the role of business incubator in the tenant business partnership, so the society can take advantage of the business incubator facility wisely.

Keywords : Balanced Scorecard, Business Incubator, Incubator Performance

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Jumlah penduduk Indonesia dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) memproyeksikan bahwa pada tahun 2035 jumlah penduduk Indonesia mencapai 305,6 juta jiwa atau naik sebesar 28,6 persen dari tahun 2010. Meningkatnya jumlah penduduk Indonesia menjadikan Indonesia sebagai negara kelima dengan jumlah penduduk terbanyak di dunia. Peningkatan jumlah penduduk Indonesia tersebut bersamaan dengan meningkatnya jumlah penduduk usia produktif (usia 15 tahun sampai 65 tahun) (<http://nasional.kompas.com> pada tanggal 27 Maret 2017).

Upaya dalam mewujudkan percepatan pertumbuhan ekonomi di berbagai daerah melalui pembentukan wirausaha baru disambut dengan baik oleh berbagai pihak. Beberapa tahun terakhir, dukungan dari berbagai pihak untuk mewujudkan hal tersebut sangat besar, baik dari pemerintah, dunia usaha maupun perbankan. Pemerintah mewujudkan hal tersebut melalui Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Kalangan dunia usaha pun memberikan dukungan melalui program-program berbentuk pembinaan usaha kecil dan menengah berupa bantuan pinjaman modal serta pelatihan-pelatihan hingga bantuan

pemasaran. Dunia perbankan mendukung program pembentukan wirausaha baru melalui penyaluran kredit lunak kepada usaha kecil dan menengah bahkan ada salah satu bank pemerintah yang mengadakan kompetisi wirausaha.

Fenomena incubator bisnis di Indonesia sedang menjadi pusat perhatian masyarakat Indonesia, mulai dari para pelaku bisnis, UKM/IKM sampai pada level Kementerian dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian (LPNK). Hal ini dapat dipahami bahwa ditengah persoalan pengangguran dan ketenagakerjaan Indonesia, inkubator telah menjadi harapan bagi banyak pihak untuk menjadi sebuah alternatif solusi bagi penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Salah satu cara yang ditempuh Pemerintah untuk mengembangkan pengusaha kecil adalah melalui program inkubator bisnis dan teknologi.

“Program inkubasi yang diberikan pada umumnya adalah bagi *start-up company* atau suatu perusahaan yang masih berada di tahap awal (*early stage*), dimana di Indonesia umumnya adalah usaha baru ataupun telah berjalan kurang dari 2 tahun. Suatu studi penelitian di Amerika, dimana konsep ini lahir, menunjukkan bahwa 87% dari usahastart-up yang melalui program inkubasi/pembinaan dapat bertahan dan menjalankan bisnis mereka dengan baik” (<http://www.bbp2hpjakarta.kkp.go.id> diakses pada tanggal 28 Maret 2017).

Pengembangan inkubator bisnis merupakan salah satu program alternatif yang dianggap berperan besar dalam pengembangan wirausaha baru. Inkubator bisnis merupakan salah satu model penumbuhan unit usaha baru, yaitu memberikan pelatihan dan pembinaan UKM binaan/calon wirausaha agar dapat menguasai semua aspek bisnis, dibekali dengan sarana dan modal kerja, serta didampingi secara intensif (Syarif, 2009). Inkubator bisnis adalah perusahaan / lembaga yang memberikan suatu program yang didesain untuk membina dan mempercepat keberhasilan pengembangan bisnis melalui rangkaian program permodalan yang diikuti oleh dukungan kemitraan elemen bisnis lainnya. Tujuan didirikannya inkubator bisnis

adalah menjadikan usaha binaan menjadi sebuah perusahaan yang menguntungkan, memiliki pengelolaan organisasi dan keuangan yang benar, serta menjadi perusahaan yang berkelanjutan, hingga akhirnya memiliki dampak positif bagi masyarakat (www.smeindonesia.org diakses pada tanggal 28 Maret 2017).

Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji merupakan salah satu Inkubator Bisnis yang didirikan oleh Politeknik Sawunggalih Aji bekerja sama dengan Kementerian UKM RI dan dinas koperasi dan UKM Kabupaten Purworejo. Inkubator Bisnis didesain untuk menjadi suatu inkubator multiguna. Tujuan dari Inkubator Bisnis ini adalah mengembangkan jiwa kewirausahaan berbasis teknologi (*technopreneur*) para lulusan perguruan tinggi, generasi muda, dan pebisnis baru lainnya yang berkembang dari usaha baru dan menggunakan kreasi pengembangan riset dan *prototype* dari lembaga-lembaga pelatihan dan Perguruan Tinggi di wilayah Purworejo. Program inkubasi bisnis terdiri dari tiga tahap program inkubasi yaitu *seed incubator*, *start-up*, dan *after care progame*. Mengingat peranan inkubator bisnis dalam menciptakan wirausaha baru yang tangguh serta mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan daya saing bangsa maka penulis mengambil judul “Analisis Kinerja Inkubator Bisnis Dalam Pendampingan Usaha *Tenant* (Studi Kasus Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji)”.

1. Kerangka Teori

Suatu studi (Harley, 2001 dalam Kajian Inkubator Bisnis dalam Rangka Pengembangan UMKM) melaporkan bahwa jumlah inkubator pada tahun 2000 sebanyak 3.450. Diperkirakan jumlah inkubator di dunia lebih dari 3.500 inkubator dan sebagian besar diantaranya terletak di Amerika Serikat dan negara-negara Eropa (Laurence, 2006).

Definisi Inkubator dan Inkubasi Bisnis

Malano (2011) menjelaskan inkubator bisnis pertama kali diperkenalkan di New York dimana sebuah gedung yang sebelumnya digunakan untuk melakukan inkubasi terhadap ayam kemudian dirubah

penggunaannya untuk menginkubasi perusahaan pemula (*start up firm*).

Harley, 2010 dalam Kajian Inkubator Bisnis dalam Rangka Pengembangan UMKM:

Incubator space, dapat berupa kantor, manufaktur, laboratorium, atau penjualan yang tersedia secara fleksibel, terjangkau dan bersifat sementara. [SEP]

Common Space, fasilitas yang diberikan kepada tenant seperti ruang pertemuan, lobi resepsionis, dan kantin. [SEP]

Common Services, seperti dukungan kesekretariatan dan *penggunaan* peralatan kantor secara bersama-sama.

Hands-on Counseling, bantuan konseling secara intens dan akses bantuan khusus.

Tujuan dan Peranan Inkubator

Dipta (2003) mengungkapkan beberapa alasan yang mendasari pendirian inkubator menjadi sangat penting karena pada umumnya usaha kecil sangat rentan terhadap kebangkrutan terutama pada fase *start-up*.

Hewick (2006) dari Canadian *Business Incubator*, secara umum pendirian inkubator bertujuan untuk :

1. Menciptakan lapangan pekerjaan baru;
2. Mengurangi kegagalan usaha kecil dari 80% menjadi 20%;
3. Pembinaan pemuda dalam suatu komunitas;
4. Memfasilitasi komersialisasi dan ekspor;
5. Memfasilitasi kewirausahaan dalam masa transisi ekonomi; dan
6. Menarik minat lulusan luar negeri untuk mengaplikasikan ilmunya.

Sedangkan menurut Reith (2000), “inkubator dirancang untuk

membantu usaha baru dan sedang berkembang sehingga mapan dan mampu meraih laba dengan menyediakan informasi, konsultasi, jasa-jasa, dan dukungan yang lain”.

Tujuan dibentuknya inkubator di Indonesia secara umum antara lain:

1. Mengembangkan usaha baru dan usaha kecil yang potensial menjadi usaha mandiri, sehingga mampu sukses

menghadapi persaingan lokal maupun global.

2. Mempromosikan semangat berwirausaha dengan menyertakan perusahaan-perusahaan swasta yang diharapkan mampu memberikan kontribusi pada sistem ekonomi pasar.
3. Proses alih teknologi dan proses komersialisasi hasil hasil penelitian pengembangan bisnis dan teknologi dari para tenaga ahli, inventor dan peneliti di perguruan tinggi.
10. Membuka alternatif peluang melalui pengembangan perusahaan baru.
11. Aplikasi teknologi dibidang industri secara komersial melalui studi dan kajian yang memakan waktu dan biaya yang relatif murah.

Secara umum, inkubator dikelola oleh sejumlah staf dengan manajemen yang sangat efisien, sehingga kehadirannya dapat memberi peran yang disebut dengan layanan “7S”, yaitu *space, shared, services, support, skill development, seed capital, dan synergy* (Dipta, 2003) :

1. *Space*, inkubator menyediakan tempat untuk mengembangkan usaha pada tahap awal.
2. *Shared*, inkubator menyediakan fasilitas kantor yang dapat digunakan secara bersama-sama, misalnya resepsionis, ruang konferensi, sistem telepon, *facsimile*, komputer, dan keamanan.
3. *Services*, meliputi konsultasi manajemen dan masalah pasar, aspek keuangan dan hukum, informasi perdagangan dan teknologi.
4. *Support*, inkubator membantu akses kepada riset, jaringan profesional, teknologi, internasional, dan investasi.
5. *Skill development*, hal ini dapat dilakukan melalui latihan untuk mempersiapkan rencana bisnis, manajemen, dan kemampuan lainnya.
6. *Seed capital*, dapat dilakukan melalui dana bergulir internal atau dengan membantu akses usaha kecil pada sumber-sumber pendanaan atau lembaga keuangan yang ada.

7. *Synergy*, kerjasama *tenant* atau persaingan antar *tenant* dan jejaring (*network*) dengan pihak universitas, lembaga riset, usaha swasta, profesional maupun dengan masyarakat internasional.

Pada umumnya jasa/bantuan yang diberikan oleh inkubator bisnis adalah:

1. Membuka jaringan yang terkait dan dapat membantu perkembangan usaha;
2. Pengembangan strategi pemasaran (*marketing*);
3. Membantu dalam manajemen akuntansi / keuangan;
4. Mentoring dan pelatihan bisnis;
5. Manajemen pengelolaan perusahaan dan budaya perusahaan;
6. Memberi pengenalan dan penekanan atas etika bisnis;
7. Memberikan informasi mengenai industri bisnis terkait secara umum; dan
8. Membantu hal-hal terkait dengan regulasi.

Jenis Inkubator

Berdasarkan studi yang telah dilakukan oleh Midland Bank (1997) dalam Dewi (2012) terdapat empat tipe inkubator:

1. *Technopoles incubator*, merupakan bagian dari proyek terpadu yang melibatkan lembaga pendidikan, lembaga riset dan organisasi lainnya yang berminat untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi regional.
2. *Sector-specific incubator*, inkubator yang bertujuan untuk mengeksploitasi sumber daya lokal untuk mengembangkan bisnis baru dalam suatu sektor tertentu secara lebih fokus yang lazim disebut dengan klaster.
3. *General incubator*, inkubator yang berorientasi menciptakan bisnis umum, meskipun kadang kala ada penekanan pada inovasi.
4. *Building businesses*, inkubator yang bertujuan menciptakan bisnis dengan membentuk tim manajemen yang sesuai untuk mengeksploitasi kesempatan bisnis tertentu dan menseleksi serta membina mereka.

Prinsip Inkubasi

Terdapat dua prinsip inkubator bisnis agar dapat berjalan dengan efektif, yaitu (Bank Indonesia, 2006):

1. Inkubator bisnis harus memberikan dampak positif pada pemberdayaan ekonomi masyarakat.
2. Inkubator bisnis merupakan suatu model dinamis yang mampu mengikuti perkembangan dan beroperasi secara efisien hingga mencapai kemandirian.

Persyaratan Pengelolaan Inkubator

Untuk kesuksesan pengelolaan inkubator bisnis dibutuhkan lima persyaratan, yaitu (Bank Indonesia, 2006) :

1. Terdapat kebijakan yang menstimulasi usaha dan menyediakan infrastruktur yang diperlukan usaha;
2. Terjalannya kemitraan antara pemerintah dan pihak swasta dalam memberikan pendampingan dan pemasaran;
3. Tersedianya pengetahuan yang berbasis pembelajaran dan riset;
4. Terbentuknya jaringan profesional di tingkat lokal, nasional dan internasional yang diwadahi oleh kemitraan/asosiasi; dan
5. Keterlibatan masyarakat untuk mempromosikan kewirausahaan dan perubahan budaya.

Tahapan Pengembangan Inkubator Bisnis

Menurut Bank Indonesia (2006) tidak adanya dua inkubator yang menawarkan jasa yang sama merupakan salah satu aspek yang menarik dari inkubator. Ada yang hanya fokus pada industri teknologi canggih sementara yang lain dapat mengakomodasi perusahaan manufaktur dalam tempat yang sama.

- 1) Tahapan Awal (*The start-up phase*), kurang lebih selama tiga tahun.
 - a) Diawali dengan inisiasi masyarakat atau pemda untuk pendirian inkubator sebagai bagian dari rencana pembangunan ekonomi keseluruhan;
 - b) Membuat studi kelayakan;

- c) Mencari lokasi/lahan untuk pendirian inkubator dan pendanaannya;
 - d) Membuat gedung dan menyediakan fasilitas untuk disewakan kepada tenant;
 - e) Pada tahap ini manajer inkubator fokus pada pembangunan fisik inkubator dan selanjutnya mencari tenant; dan
 - f) Tahap ini berakhir apabila inkubator telah terisi 60-70% dan biaya sewa dapat menutup biaya operasional inkubator.
- 2) Tahap Pengembangan Usaha (*The Business Development Phase*), selama 2-3 tahun.
 - a) Manajemen inkubator lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan *tenant*;
 - b) Manajemen inkubator mengembangkan jaringan business untuk tenant; dan
 - c) Mulai membentuk sinergi antara pemilik inkubator.
 - 3) Tahap Kemandirian (*The Maturity Phase*)
 - a) Permintaan ruangan di inkubator telah melampaui fasilitas yang ada;
 - b) Tenant telah memiliki akses jasa konsultasi bisnis secara komprehensif baik terhadap inkubator maupun komunitas lokal. Inkubator telah menjadi elemen penting dalam masyarakat dalam rangka pengembangan kewirausahaan;
 - c) Pendirian inkubator telah membuktikan adanya manfaat ekonomi;
 - d) Perusahaan yang lulus telah memberikan impact lapangan kerja lokal; dan
 - e) Dengan tingkat hunian yang penuh, inkubator telah mulai memikirkan untuk ekspansi atau pendirian inkubator baru.

Pelaksanaan Program Inkubasi Bisnis

Dalam buku panduan Inkubator Bisnis Teknologi yang diterbitkan oleh LIPI (2014) terdapat beberapa tahapan Inkubasi Bisnis. Pada tahun pertama atau disebut dengan inkubasi tahap persiapan, bagi inkubator yang lolos seleksi maka

akan mendapatkan pendanaan untuk mendukung *tenant* yang akan disiapkan menjadi

pengusaha pemula. Dukungan pendanaan tersebut dalam bentuk kegiatan (LIPI, 2014):

- 1) Pendampingan Pengurusan Pembentukan Legalitas Usaha Inkubator bertanggung jawab dalam mendampingi *tenant* dalam pengurusan legalitas usaha.
- 2) Memberikan pembimbingan pelatihan teknis dan manajemen

Model Inkubator Rintisan

Idris (2012) menjelaskan, kegiatan rintisan penerapan model inkubator pada tahun 2012 di Indonesia ditujukan pada sosialisasi dan menginformasikan rintisan model yang telah dilakukan oleh inkubator dari 4 perguruan tinggi dalam rangka pengembangan. Adapun 4 (empat) model inkubator rintisan tersebut adalah sebagai berikut (Idris, 2012) :

- 1) Model Inkubator *Green Energy* (Energi Ramah Lingkungan)
- 2) Model Inkubator *Manufacturing*
- 3) Model Inkubator Industri Kreatif
- 4) Model Inkubator Agrobisnis

2. Kinerja

Pengertian kinerja menurut Moehiono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” (Abdullah, 2014:3). Armstrong dan Baron (1998:15) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Sedangkan menurut Wibowo (2007:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Wirawan (2009:5) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Pengertian Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

Perbedaan definisi menurut para ahli tentang pengukuran kinerja dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja
2. Anderson dan Clancy (Yuwono, et.al,2002:21),

mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“Feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plants; it also identifies where manager may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities.”

Pengukuran kinerja merupakan suatu tolok ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

2. Penilaian Kinerja

Mulyadi dan Setyawan (2002:227), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. “Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu fenomena, gejala, peristiwa, dan kejadian yang terjadi pada saat ini dimana peneliti berusaha memotret peristiwa tersebut menjadi pusat perhatian untuk digambarkan sebagaimana adanya” (Sudjana dan Ibrahim, 1989:64). Penelitian yang bersifat kuantitatif adalah pendekatan yang digunakan dalam penelitian dengan cara mengukur indikator-indikator variabel sehingga diperoleh gambaran diantara variabel-variabel tersebut (Sugiyono, 2012).

Sugiyono (2012:80) memberikan pengertian bahwa “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah semua *tenant* di Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji dengan jumlah keseluruhan sebanyak tiga puluh (30) *tenant* dengan fokus bidang yang berbeda-beda.

Sugiyono (2012:102), menjelaskan bahwa “pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian”.

Metode Analisis Data

1. *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard*
Perumusan Sasaran Strategi Empat
Perspektif dengan *Balanced*
Analisis Data

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengukuran Kinerja Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji

Key Performance Indicator yang digunakan mengacu pada *masterplan* Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji. Skor maksimal untuk masing-masing perspektif yaitu perspektif internal, inovasi dan pengembangan, finansial, dan *tenant* adalah 25. Skor keempat perspektif apabila dijumlahkan akan menghasilkan skor kinerja inkubator dengan skor maksimal 100.

a. Perspektif Internal

Perspektif internal memiliki 25 (dua puluh lima) indikator yang diperhitungkan. Sasaran strategis dalam perspektif internal mencakup sarana, manajemen, dan inkubasi. Perspektif internal merupakan segala hal yang berhubungan dengan layanan program inkubasi dalam hal infrastruktur bisnis. Penentuan kinerja setiap sasaran strategis berdasarkan *master plan* yang sudah disusun oleh Tim Inkubator Bisnis. Sasaran strategis didalamnya meliputi luas kantor manajemen, jumlah ruang *tenant*, ruang rapat, ruang pelatihan, komputer, internet, laboratorium, website inkubator, outlet pemasaran bersama, serta ruang seminar yang dapat digunakan secara bersama-sama.

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa skor pencapaian untuk perspektif internal adalah 19.607. Sasaran strategis sarana terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan dalam pencapaian target antara lain penyediaan internet, laboratorium, website inkubator, outlet pemasaran bersama, dan *e-market produk*. Tim Inkubator Bisnis dan Teknologi Politeknik Sawunggalih Aji belum memiliki staf administrasi dalam hal ini pendamping merangkap sebagai staf administrasi.

b. Perspektif Inovasi dan Pengembangan

Sasaran strategis dalam perspektif inovasi dan pengembangan terdiri dari sisi inkubator dan kinerja usaha *tenant*. Layanan program inkubasi dalam hal pengembangan bisnis dan akses pemodal yang diberikan oleh inkubator terdapat dalam perspektif inovasi dan pengembangan.

Dapat disimpulkan bahwa skor yang dicapai oleh perspektif inovasi dan pengembangan adalah 7.963. Skor ini terbilang kecil jika dibandingkan dengan skor maksimal perspektif yaitu 25. Dari tabel diatas layanan program inkubasi inkubator belum dapat dikatakan berjalan dengan maksimal jika dibandingkan dengan skor maksimal perspektif yaitu 25. Jangkauan pemasaran produk hanya mendapatkan skor 2 dari skor maksimal yaitu 5. Skor ini mencerminkan bahwa jangkauan pemasaran produk belum memuaskan. Peningkatan omzet rata-rata tahunan *tenant* juga

masih rendah jika dibandingkan dengan target. Target peningkatan omzet sebesar 55% sedangkan yang tercapai hanya 30%. Peningkatan jumlah *tenant* yang memiliki badan hukum juga masih sangat kecil yaitu hanya 10% dari target yang ditentukan yaitu 100%. Peningkatan jumlah *tenant* yang memiliki izin edar hanya 7,5% sedangkan target peningkatan jumlah *tenant* yang memiliki izin edar adalah 100%. Hingga saat ini, masih belum ada *tenant* yang mendapatkan hibah kompetitif/kerjasama kredit.

d. Perspektif *Tenant*

Perspektif *tenant* memberikan gambaran mengenai tuntutan kebutuhan yang harus diberikan oleh Inkubator Bisnis kepada *tenant*. Inkubator bisnis memberikan beberapa layanan kepada para *tenant* dalam mendampingi usaha *tenant*. Manfaat yang didapatkan *tenant* dari Tim Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji setelah menjadi peserta/*tenant* adalah :

- 1) Pelatihan

Pelatihan yang diberikan oleh Tim Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji meliputi pelatihan manajemen dan pemasaran.

2) Sistem dukungan dan fasilitas

Fasilitas yang diberikan antara lain ruang *tenant* yang dapat digunakan untuk pertemuan bisnis, laboratorium, ruang workshop, internet, ruang *tenant*, dan sebagainya.

3) Dukungan sarana prasarana produksi

Bagi para *tenant* yang belum memiliki alat/mesin untuk produksi akan diberikan fasilitas peminjaman alat/mesin yang dapat digunakan di area Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji .

4) Pertemuan dan Diskusi

Pertemuan dan diskusi dilaksanakan agar para pendamping dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh *tenant* dalam menjalani bisnisnya. Pertemuan ini tidak dijadwalkan secara formal.

Dari hasil menunjukkan bahwa perspektif *tenant* memberikan kontribusi yang besar yaitu 21.798. Angka ini menunjukkan kinerja perspektif mendekati maksimal skor setiap perspektif yaitu 25. Sejang ini *tenant* merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh Tim Inkubator Bisnis dan Politeknik Sawunggalih Aji . Menurut hasil wawancara dengan *tenant* sistem rekrutmen Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji tidak membutuhkan waktu yang lama. Proses seleksi hingga pengumuman hanya membutuhkan waktu maksimal satu bulan. Hal ini berbeda dengan sistem rekrutmen di Kemenristekdikti yang membutuhkan waktu lebih dari satu bulan. Walaupun demikian, proses seleksi *tenant* tetap dievaluasi oleh pihak Kemenristekdikti.

Setelah mengikuti masa inkubasi, manfaat tersebut sangat dirasakan oleh *tenant*. Sebelum bergabung dengan Inkubator Bisnis dan Teknologi Politeknik Sawunggalih Aji beberapa *tenant* belum memiliki alat/mesin untuk produksi. Pada awal masa inkubasi pihak Inkubator Bisnis memberikan pinjaman alat/mesin. Kini para

tenant sudah memiliki mesin untuk memproduksi barang/jasa sendiri. Pihak pengelola dan tim pendamping selalu memberikan motivasi kepada peserta/*tenant* agar dapat mengembangkan usahanya. Selain itu, pihak pendamping juga selalu memberikan waktu konsultasi kepada *tenant* dalam menangani permasalahan yang ada selama proses bisnis berjalan. Layanan administrasi sejauh ini cukup memuaskan. Hasil wawancara menunjukkan, *tenant* berharap adanya peningkatan staf dikarenakan selama ini staf administrasi masih ditangani oleh staf pendamping.

Pertumbuhan usaha merupakan hal penting bagi *tenant*. Setelah mengikuti inkubasi di Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji para *tenant* merasakan adanya peningkatan omzet usaha yang dalam satu tahun mencapai 30%. Para *tenant* merasakan adanya perluasan jaringan perusahaan setelah mengikuti pameran dan *workshop*. Kapasitas produksi perusahaan pun meningkat hingga 50% dalam satu tahun. Namun sejauh ini, para *tenant* belum merasakan adanya kemudahan dalam akses permodalan.

e. Skor Pencapaian Kinerja Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji

Skor pencapaian kinerja Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji didapatkan dari penjumlahan skor keempat perspektif yaitu perspektif internal, perspektif inovasi dan pengembangan, perspektif finansial, dan perspektif *tenant*.

Skor pencapaian kinerja inkubator bisnis adalah 48.528. Hasil perhitungan menunjukkan mutu kinerja Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji belum memuaskan sehingga membutuhkan tindakan lebih lanjut. Menurut *Price Water House Coopers* mutu kinerja yang memuaskan apabila total skor semua perspektif lebih dari 85. Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa skor setiap perspektif sangat beragam. Namun secara umum dapat dilihat bahwa skor perspektif inovasi dan pengembangan serta finansial memberikan kontribusi yang rendah terhadap skor kinerja. Tabel diatas

menunjukkan bahwa Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Ajisecara umum memiliki dua keterbatasan utama. Pertama, keterbatasan dalam hal proses peningkatan kinerja usaha *tenant*. Kedua, Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Ajimasih rendah dalam hal efisiensi dan kemandirian secara finansial. Perspektif finansial menunjukkan angka 0 hal ini dikarenakan struktur pembiayaan operasional Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Ajimasih bergantung pada pendanaan pemerintah yang bersifat *project/program*, sehingga keberlangsungan kegiatan/aktivitas inkubasi sangat bergantung pada ada atau tidaknya dana program tersebut.

Ditinjau dari aspek manajemen, Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Ajimemiliki kelemahan dalam jumlah tenaga kerja penuh waktu, pendidikan manajer, staf administrasi, 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, serta mengembangkan kapabilitasnya sebagai pengelola inkubator bisnis. Rasio tenaga pendamping dan *tenant* belum cukup proporsional dan mencukup frekuensi pendampingan yang intensif dan kualitas pendampingan yang optimal. Selama ini dua *tenant* didampingi oleh satu pendamping yang mana di Inkubator Bisnis Teknologi Politeknik Sawunggalih Aji ini pendamping juga merangkap sebagai staf administrasi. Kelemahan dari aspek manajemen dan sarana inkubator bisnis sangat berkaitan dengan struktur pembiayaan Inkubator Bisnis (Hasbullah:2015).

2. Kinerja Usaha *Tenant*

“Pengukuran kinerja usaha merupakan proses mengukur perkembangan dari parameter-parameter yang ditetapkan sebagai indikator perkembangan” (Hasbullah, 2015).

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis kinerja inkunator bisnis Politeknik Sawunggalih Aji dalam pendampingan usaha *tenant* dan peningkatan kinerja usaha *tenant*, maka dapat disimpulkan :

1. Kinerja Inkubator Bisnis dalam Pendampingan Usaha *Tenant* Berdasarkan analisis *balanced scorecard* yang dilakukan pada

Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji perspektif internal mendapatkan skor sebesar 19.607, perspektif inovasi dan pengembangan mendapatkan skor sebesar 7.963, perspektif finansial mendapatkan skor sebesar 0, dan perspektif *tenant* mendapatkan skor sebesar 7.963. Skor pencapaian kinerja Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji adalah 48.528.

2. Kinerja Usaha *Tenant*

Inkubator Bisnis Politeknik Sawunggalih Aji telah memberikan manfaat sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja usaha *tenant*. Peningkatan kinerja usaha tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Omzet

Terdapat empat *tenant* yang mengalami *peningkatan* omzet sebesar 26%-50% per tahun. Dua *tenant* mengalami peningkatan omzet sebesar 51%-75% per tahun.

- b. Jumlah Tenaga Kerja

Terdapat empat *tenant* yang mengalami peningkatan jumlah tenaga kerja sebesar 76%-100% per tahun. Dua *tenant* lainnya mengalami peningkatan jumlah tenaga kerja sebesar 51%-75% per tahun.

- c. Kapasitas Produksi

Terdapat tiga *tenant* yang mengalami peningkatan kapasitas produksi sebesar 51%-75%. Tiga *tenant* lainnya mengalami peningkatan kapasitas produksi sebesar 76%-100%.

d. Akses Pemodalán

Peningkatan kemudahan dalam mendapatkan pembiayaan usaha hanya 0-25%.

Saran

Berdasarkan simpulan diatas, penulis memberikan saran yang dapat membantu pengembangan inkubator bisnis Politeknik Sawunggali Aji yaitu perlu meningkatkan kinerja dengan berbagai cara diantaranya memperbaiki aspek manajemen inkubator, menambah tenaga pengelola karena masih terdapat pendamping yang merangkap sebagai tenaga pengelola serta merekrut pendamping yang kompeten untuk mendampingi para *tenant* dan mengadakan sosialisasi terkait peranan inkubator bisnis dalam memberikan pendampingan usaha, sehingga masyarakat dapat memanfaatkan fasilitas inkubator bisnis yang telah disediakan oleh pemerintah dengan baik

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo. 
- AD Atmoko, (2018) [Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Mahasiswa](#), Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika 5 (1), 60-73
- Agustina, Tri Siwi. (2011). *Peran Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi dalam Meminimalkan Resiko Kegagalan Bagi Wirausaha Baru pada Tahap Awal (Start-up)*. Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- AD Atmoko, (2020) Sistem Informasi Akuntansi Laporan Keuangan Berbasis SAK EMKM Pada Ud Fatar: Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika 8 (2), 35-46
- Badan Pusat Statistik. (2013). *Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035*. Jakarta:Badan Pusat Statistik
- Amstrong dan Baron. 1998. *Perfect Management*. London: Institute of Personal and Development.
- Barrow, Colin, (2001). *Incubators: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators*. London: John Willey & Son, Ltd.
- Chandra A dan Chao C. (2011). *Growth and evolution of high-technology business incubation in China*. Human Systems Management. 30(1 2): 55-59
- Daft, Richard L. (2008). *The Leadership Experience, Fourth Edition..* Ohio:Thomson Learning Academic Resource Ce Darmadi, Hamid. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Dewi, Yovita Anggita. (2012). Inovasi Spesifik Lokasi untuk Inkubator Bisnis dan Teknologi Mendukung Pengembangan Ekonomi Lokal. *Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian vol. 10 No.4 Desember 2012: 299-312*.
- Dipta, I Wayan, (2003). *Inkubator Bisnis dan Teknologi Sebagai Wahana Pengembangan Usaha Kecil Memasuki Era Global*. Jakarta:INFOKOP,
- Fachrudin, Ridwan. (2011). *Peran Pusat Pendampingan Usaha Kecil dan Menengah (P3UKM) dalam Pengembangan UKM di*

Kota Sukabumi (Skripsi).
Jakarta: UIN

Friedrich Ebert Stiftung. (2010).
UMKM Pilar Kemandirian
Bangsa. *Jurnal Sosial*

Demokrasi. Jakarta:
Pergerakan Indonesia dan
Komite Persiapan Yayasan
Indonesia Kita