

UMKM PANGAN MELALUI INKUBATOR BISNIS PERGURUAN TINGGI

Sukarta Atmaja¹

¹Universitas Banten Jaya, Jl Syech Nawawi Albantani Serang, Banten, Indonesia
Email: sukarta.tata@unbaja.ac.id

ABSTRACT

Business incubators in Indonesia have not grown the way they have in developed countries. This is caused by the lack of support from the government and the absence of a model regarding the concept of business incubation as a reference. This research aims to compile a model for MSME assistance in the food zone through the Big Academy Business Incubator. Research was carried out in several business incubators by interviewing incubator managers and tenants who have a business focus in the food sector. The information obtained was analyzed using the Analytical Hierarchy Process (AHP) and SWOT approaches. The results of the analysis show that the most efficient incubation model for MSME food incubation programs is a participatory mentoring model. Fostered MSMEs need to be involved in every decision-making process and actively participate in dialogue about business problems and solutions to overcome them. Tenant incubation is carried out for 3 years including pre-incubation sessions, incubation sessions, and post-incubation sessions. The main incubation programs include technical and management training, simple bookkeeping, structuring business plans, facilitating access to capital, and marketing.

Keywords: Business Incubation, Mentoring Model, Participative Mentoring, SMES Of Food Processing

ABSTRAK

Inkubator bisnis di Indonesia belum tumbuh semacam di negeri maju. Perihal ini diakibatkan oleh minimnya sokongan dari pemerintah serta belum terdapatnya model tentang konsep inkubasi bisnis selaku acuan. Riset ini bertujuan buat menyusun model pendampingan UMKM zona pangan lewat Inkubator Bisnis Akademi Besar. Riset dicoba pada sebagian Inkubator Bisnis dengan mewawancarai pengelola serta tenant inkubator yang mempunyai fokus usaha di bidang pangan. Informasi yang diperoleh dianalisis dengan pendekatan Analytical Hierarchy Process(AHP) serta SWOT. Hasil analisis menampilkan kalau model inkubasi yang sangat efisien buat program inkubasi UMKM pangan merupakan model pendampingan partisipatif. UMKM binaan butuh dilibatkan dalam tiap proses pengambilan keputusan serta ikut serta secara aktif dalam dialog menimpa kasus usaha serta pemecahan buat mengatasinya. Inkubasi tenant dicoba sepanjang 3 tahun meliputi sesi pra inkubasi, sesi inkubasi, serta sesi pasca inkubasi. Program inkubasi utama meliputi pelatihan teknis serta manajemen, pembukuan simpel, penataan rencana bisnis, fasilitasi akses permodalan, serta pemasaran.

Kata kunci: Inkubator Bisnis, Model Pendampingan, Pendampingan Partisipatif, UMKM Pengolahan Pangan.

INTRODUCTION

Kasus universal yang dialami UMKM di Indonesia dalam pengembangan usahanya antara lain merupakan (1) terbatasnya pendanaan untuk pengembangan usaha; (2) kurangnya informasi dan akses bahan baku dan pasar; (3) rendahnya kualitas sumber daya manusia; (4) rendahnya kemampuan untuk menghasilkan produk yang inovatif; dan (5) Lemahnya pendampingan (inkubasi). Keberhasilan UMKM yang baru (start up

SMEs) hanya 20% pada tahun pertama dan 10% pada tahun kedua, sehingga keberhasilannya perlu ditingkatkan lagi. 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 UMKM.

Model-model penumbuhan UMKM antara lain melalui (1) model waralaba, (2) model kemitraan, (3) program inkubator bisnis, dan (4) pola pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi dan sekolah kejuruan yang dikembangkan oleh instansi pemerintah maupun non-pemerintah. Inkubator bisnis sebagai salah satu model penumbuhan unit usaha baru memiliki kelebihan tersendiri, yaitu UMKM binaan/calon pengusaha dididik untuk menguasai semua aspek bisnis, dibekali dengan sarana dan modal kerja, serta didampingi secara intensif (Syarif 2009). Menurut Hewick (2006) dari Canadian Business Incubator memberikan definisi inkubasi adalah konsep pemupukan wirausaha berkualifikasi dalam ruang kerja yang dikelola oleh suatu lembaga 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, Inkubator Wirausaha adalah suatu lembaga inter- mediasi 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) harus meliputi lingkup 7 S, 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 baik usaha lokal maupun internasional (Kementerian KUKM 2012).

Jumlah inkubator bisnis dan pertumbuhannya di Indonesia masih cukup jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara lain. Uni-Eropa memiliki 1.100 inkubator bisnis dengan rata-rata jumlah tenant 25 per inkubator. China memiliki 450 Inkubator bisnis, dengan rata-rata jumlah tenant 36 per inkubator bisnis (Bank Indonesia 2006). Di Indonesia sendiri, jumlah Inkubator Bisnis diperkirakan sebanyak 50 Inkubator Bisnis (Pemerintah, Universitas, maupun swasta), namun dari jumlah tersebut hanya sebagian saja yang memiliki kinerja yang baik.

Menurut Hewick (2006) dari Canadian Business Incubator memberikan definisi inkubasi adalah konsep pemupukan wirausaha berkualifikasi dalam ruang kerja yang dikelola oleh suatu lembaga 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, Inkubator Wirausaha adalah suatu lembaga inter- mediasi 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) harus meliputi lingkup 7 S, 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 baik usaha lokal maupun internasional (Kementerian KUKM 2012).

Jumlah inkubator bisnis dan pertumbuhannya di Indonesia masih cukup jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara lain. Uni-Eropa memiliki 1.100 inkubator bisnis dengan rata-rata jumlah tenant 25 per inkubator. China memiliki 450 Inkubator bisnis, dengan rata-rata jumlah tenant 36 per inkubator bisnis (Bank Indonesia 2006). Di Indonesia sendiri, jumlah Inkubator Bisnis diperkirakan sebanyak 50 Inkubator Bisnis (Pemerintah, Universitas, maupun swasta), namun dari jumlah tersebut hanya sebagian saja yang memiliki kinerja yang baik.

Beberapa hal yang menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan Inkubator bisnis di Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut, (1) kondisi perekonomian nasional yang lebih memprioritaskan pemeliharaan stabilitas ekonomi daripada mendorong pertumbuhan industri; (2) belum adanya kebijakan yang mengatur secara khusus mengenai Inkubator Bisnis, termasuk bagaimana model pendampingan yang ideal, mapan, dan efektif dalam menginkubasi UMKM binaannya; (3) kurangnya pemahaman mengenai arti pentingnya peran Inkubator Bisnis dalam menciptakan lapangan kerja baru dan pertumbuhan dunia usaha; (4) Sumber dana yang terbatas dan bersifat jangka pendek; (5) belum memiliki SDM yang profesional dalam mengelola Inkubator Bisnis; (6) terbatasnya fasilitas fisik (sarana dan prasarana) dalam pelaksanaan fungsi inkubator (Bank Indonesia 2006).

Tujuan penelitian adalah menyusun model pendampingan UMKM sektor pangan yang ideal, efektif dan berkelanjutan untuk dapat diimplementasikan oleh lembaga inkubator bisnis Perguruan Tinggi.

METHOD

Penelitian dilaksanakan pada beberapa inkubator bisnis perguruan tinggi di Propinsi Jawa Tengah dan Jawa Timur meliputi (1) Klinik Kewirausahaan dan Inkubator Bisnis (KKIB) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Undip Semarang, (2) Pusat Pengembangan Kewirausahaan (PPKwu) UNS Solo, (3) Pusat Inkubator Industri (PII) ITS Surabaya, dan (4) Pusat Inkubator Bisnis dan Layanan Masyarakat (PIBLAM) UB Malang. Penelitian dilakukan selama 8 delapan bulan.

Proses penelitian terbagi menjadi tiga tahapan (fase). Pertama adalah fase konstruksi model, yang dimulai dengan pelaksanaan *desk study* (kajian literatur), dan FGD untuk memperoleh masukan maupun informasi mengenai struktur model pendampingan yang efektif dan berkelanjutan dalam mendampingi UMKM pangan. Temuan-temuan dari kegiatan tersebut merupakan input yang akan dikaji secara mendalam untuk diformulasikan menjadi sebuah hirarki model AHP.

Tahapan selanjutnya adalah fase kuantifikasi model. Pada tahapan ini, peneliti menyusun kuisioner berdasarkan struktur hirarki model yang telah dikembangkan, kemudian kuisioner tersebut divalidasi kembali agar tidak terjadi kesalahan/inkonsistensi dalam pengisian. Survei lapang dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi melalui observasi langsung dan proses pengisian kuisioner oleh responden (panelis) yang terdiri dari pengelola/- manajer inkubator bisnis Perguruan Tinggi dan UMKM tenant bidang pangan.

Hasil isian kuisioner merupakan input untuk fase ketiga, yaitu analisis hasil. Isian kuisioner yang telah didapatkan diolah dengan *software Expert Choise11* untuk diketahui hasil dan konsistensi rasionya. Analisis SWOT merupakan analisis tambahan untuk memetakan kondisi internal dan eksternal model inkubator bisnis. Setelah didapatkan nilai dari tingkat kepentingan relatif antar elemen dalam struktur model, dilakukan intepetasi hasil analisis agar hasil yang didapatkan dapat diperkaya dengan analisis kualitatif lainnya berdasarkan hasil temuan. Hasil analisis tersebut juga divalidasi kembali kepada para panelis agar didapatkan hasil akhir yang sesuai.

RESULTS AND DISCUSSION

Karakteristik Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi

Berdasarkan hasil survei lapangan telah diperoleh gambaran umum karakteristik inkubator bisnis Perguruan Tinggi. Secara struktur organisasi, keberadaan inkubator

bisnis di Perguruan Tinggi bervariasi meliputi: (1) langsung di bawah rektor, (2) di bawah Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM), dan (3) di bawah Fakultas. Secara rinci karakteristik inkubator bisnis Perguruan Tinggi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Karakteristik inkubator bisnis perguruan tinggi

Karakteristik	Keterangan
Tipe inkubator	Inkubator bisnis milik pemerintah yang bersifat <i>not for profit</i>
Fasilitas inkubator	Kantor, ruang pertemuan, ruang konsultasi kewirausahaan, jaringan internet, telepon, fax.
Fokus bidang	agribisnis, agroindustri, IT, <i>handycraft</i> , dan jasa
Tenant sasaran	Mahasiswa/alumni perguruan tinggi, dan masyarakat umum
Jenis tenant	- <i>tenant inwall</i> - <i>tenant outwall</i>
Jumlah penerimaan tenant (per tahun)	- 3–5 <i>tenant inwall</i> - 10–45 <i>tenant outwall</i>
Jumlah ruang Tenant Inwall	4–6 ruang
Sumber dana	APBN, hasil sewa Ruang Tenant, Organisasi Inkubator Internasional, Program Pelatihan dari Perusahaan Swasta, BUMN ataupun Lembaga Keuangan, Investasi kepada Tenant yang prospektif, Kerjasama dengan berbagai pihak.
Jumlah pengelola	- 6 orang pengelola (termasuk Kepala Inkubator dan Kepala Divisi) - Tenaga pendamping sesuai kebutuhan - Tenaga ahli/konsultan sesuai kebutuhan
Jumlah pendamping/tenaga ahli/konsultan	Sesuai kebutuhan
Masa inkubasi	2–3 tahun
Pendampingan yang dilakukan	- Pelatihan mengenai manajemen usaha, etika bisnis dan business plan - Belum ada materi spesifik tentang pengolahan pangan - Pendampingan terhadap tenant outwall sesuai kebutuhan tenant melalui kunjungan ke lokasi

Tabel 2 Matriks SWOT inkubator bisnis di Indonesia

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	Peluang (O)	Ancaman (T)
Faktor internal	1. Konsep inbis lebih efektif dibandingkan konsep pendampingan lainnya	1. Belum adanya acuan model inkubasi bisnis yang ideal
	2. Hubungan komunikasi yang terbangun antara tenant dan Inbis bersifat <i>long term orientation</i> dan berjalan baik hingga program inkubasi berakhir, karena masa inkubasi yang berjalan beberapa tahun (<i>multi years</i>)	2. Belum tingginya insentif dan apresiasi terhadap pengelola inkubator bisnis 3. Keterbatasan dana operasional dalam pengelolaan inkubator bisnis
Faktor eksternal	1. Mulai meningkatnya kesadaran akan pentingnya pendampingan melalui inkubator bisnis	1. Belum ada payung hukum yang memadai
	2. Jumlah UMKM di sangat banyak	2. Dukungan <i>Stakeholders</i> cenderung masih lemah

Hasil Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan analisis untuk mengukur kinerja internal sebuah objek pengamatan, dan juga menilai faktor pendukung dan ancaman yang ditimbulkan dari lingkungan eksternalnya dalam sebuah matriks. Matriks SWOT inkubator bisnis di Indonesia disajikan dalam Tabel 2.

Aplikasi Teknik AHP dalam Penyusunan

Aplikasi teknik AHP dalam penyusunan model pendampingan UMKM pangan melalui inkubator bisnis perguruan tinggi merupakan tujuan utama dalam penelitian ini. Struktur AHP yang dikembangkan merupakan model yang menggambarkan hubungan dari variabel-variabel yang berkaitan dengan aktivitas dalam kegiatan inkubasi bisnis, yaitu tahapan inkubasi yang merupakan komponen utama dalam model, faktor-faktor pendukung inkubasi bisnis, bagaimana peran aktor/pihak yang terlibat dalam kegiatan inkubasi bisnis, serta beberapa alternatif kategori model

Penilaian pakar diolah dengan menggunakan program *Expert Choise 11*, dan disajikan dalam tabel yang menunjukkan hasil bobot prioritas untuk masing-masing kriteria dan subkriteria. Nilai yang ada dalam tabel tersebut merupakan nilai hasil konsensus dengan menggunakan rata-rata geometris dari penilaian yang diberikan tim evaluator. Semua matriks menunjukkan nilai $CR \leq 0,1$, yang artinya pembobotan yang dilakukan menunjukkan konsistensi dimana setiap faktor telah dikelompokkan menurut homogenitas dan relevansinya, serta intensitas relasi antarfaktor yang didasarkan pada kriterianya masing-masing telah saling membenarkan secara logis. Level kedua struktur hirarki AHP adalah untuk menentukan tingkat kepentingan tahapan dalam kegiatan inkubasi bisnis. Terdapat empat elemen yang dibandingkan tingkat kepentingannya, yaitu seleksi tenant, pra-inkubasi, inkubasi, dan pasca-inkubasi. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *Expert Choise 11*, didapatkan skor tertbobot yang menunjukkan nilai prioritas masing-masing elemen.

Tahapan inkubasi merupakan tahapan yang paling penting dalam proses inkubasi bisnis, dengan bobot 0,462. Ruang lingkup inkubasi yang diberikan tidak hanya meliputi materi konseptual aspek-aspek fungsional bisnis, tetapi juga penyediaan sarana fisik (ruang produksi, alat-alat produksi, kantor pemasaran bersama, outlet bersama) dalam bentuk sewa atau penggunaan bersama. Fungsi konsultasi juga sangat kental dalam tahapan inkubasi. Tenant dapat mengkonsultasikan permasalahan dan kendala baik dari

aspek teknologi, manajemen, dan pemasaran, yang dialami dalam kegiatan usahanya untuk dicarikan solusi. Fasilitas lainnya dalam tahapan inkubasi adalah fasilitasi pembiayaan, fasilitasi pemasaran, serta penulisan *business plan* untuk aplikasi ke lembaga keuangan.

Penilaian pakar diolah dengan menggunakan program *Expert Choise 11*, dan disajikan dalam tabel yang menunjukkan hasil bobot prioritas untuk masing-masing kriteria dan subkriteria. Nilai yang ada dalam tabel tersebut merupakan nilai hasil konsensus dengan menggunakan rata-rata geometris dari penilaian yang diberikan tim evaluator. Semua matriks menunjukkan nilai $CR \leq 0,1$, yang artinya pembobotan yang dilakukan menunjukkan konsistensi dimana setiap faktor telah dikelompokkan menurut homogenitas dan relevansinya, serta intensitas relasi antarfaktor yang didasarkan pada kriterianya masing-masing telah saling membenarkan secara logis.

Level kedua struktur hirarki AHP adalah untuk menentukan tingkat kepentingan tahapan dalam kegiatan inkubasi bisnis. Terdapat empat elemen yang dibandingkan tingkat kepentingannya, yaitu seleksi tenant, pra-inkubasi, inkubasi, dan pasca-inkubasi. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *Expert Choise 11*, didapatkan skor tertbobot yang menunjukkan nilai prioritas masing-masing elemen.

Tahapan inkubasi merupakan tahapan yang paling penting dalam proses inkubasi bisnis, dengan bobot 0,462. Ruang lingkup inkubasi yang diberikan tidak hanya meliputi materi konseptual aspek-aspek fungsional bisnis, tetapi juga penyediaan sarana fisik (ruang produksi, alat-alat produksi, kantor pemasaran bersama, outlet bersama) dalam bentuk sewa atau penggunaan bersama. Fungsi konsultasi juga sangat kental dalam tahapan inkubasi. Tenant dapat mengkonsultasikan permasalahan dan kendala baik dari aspek teknologi, manajemen, dan pemasaran, yang dialami dalam kegiatan usahanya untuk dicarikan solusi. Fasilitas lainnya dalam tahapan inkubasi adalah fasilitasi pembiayaan, fasilitasi pemasaran, serta penulisan *business plan* untuk aplikasi ke lembaga keuangan.

Prioritas kedua adalah tahapan seleksi tenant, dengan bobot 0,328. Tahapan ini seringkali luput dari perhatian, padahal perannya sangat penting. Tahapan seleksi inilah yang akan menentukan kualitas tenant sebagai input dalam kegiatan inkubasi bisnis. Tahapan seleksi merupakan faktor kritis yang perlu diperhatikan sejalan dengan tahapan inkubasi yang dirancang. Seleksi tenant dapat berupa serangkaian tes/ujian baik administratif maupun non-administratif (wawancara, psikotes) untuk mengetahui

kemampuan (potensi) dan kemauan (minat) personal tenant untuk mengikuti kegiatan inkubasi bisnis, serta profil dan kinerja usahanya. Teknis proses seleksi bisa berbeda-beda, yang terpenting adalah setiap tahapan secara efektif dapat mengukur aspek yang akan dinilai.

Prioritas ketiga adalah tahapan pra-inkubasi, dengan bobot 0,109. Ruang lingkup tahapan pra-inkubasi adalah *need assessment* (identifikasi kebutuhan pendampingan oleh tenant) dan pemberdayaan teori. *Need assessment* dapat berupa kuisisioner yang berisi daftar pertanyaan untuk menggali informasi kebutuhan tenant, dan menentukan prioritasnya. Berbekal *need assessment* tersebut, pengelola inkubator dapat melakukan pemetaan dan merancang konsep inkubasi yang efektif sesuai dengan kebutuhan tenant binaannya. Pemberdayaan teori dapat berupa kegiatan di dalam ruang kelas, simulasi, dan testimoni pelaku bisnis. Tahapan ini penting sebagai input konseptual dalam pengelolaan bisnis yang dijalankan oleh tenant.

Prioritas keempat adalah pasca-inkubasi, dengan bobot 0,101. Pada tahapan ini, tenant dinyatakan mandiri dan mampu mengelola bisnisnya dengan baik setelah lulus dari inkubator bisnis. Walaupun tenant alumni sudah tidak mendapatkan pendampingan, namun mereka masih dapat mengakses jejaring dari inkubator bisnis untuk pengembangan bisnisnya. Bagi inkubator bisnis, tenant alumni ini dapat dijadikan kakak asuh/mentor, maupun angel investor bagi tenant yang sedang dibina oleh inkubator bisnis. Komunikasi dalam tahapan pasca-inkubasi ini penting untuk terus dibangun agar para pengelola inkubator bisnis, tenant binaan inkubator bisnis, dan tenant alumni inkubator bisnis, dapat bekerjasama mengembangkan usahanya.

Level ketiga mengevaluasi tingkat kepentingan faktor pendukung. Faktor pendukung dengan skor bobot terbesar mengindikasikan bahwa faktor pendukung tersebut merupakan faktor kritis pada sebuah tahapan inkubasi. Pada tahapan seleksi tenant, faktor pendukung paling prioritas dalam tahapan seleksi tenant adalah SDM inkubator bisnis (0,270), jejaring (0,181), dan SDM tenant (0,138). Pada tahapan pra-inkubasi, faktor pendukung paling prioritas adalah SDM inkubator bisnis (0,240), jejaring (0,202), dan pendanaan (0,139). Faktor pendukung prioritas dalam tahapan inkubasi adalah SDM inkubator bisnis (0,207), jejaring (0,184), pendanaan (0,149), dan teknologi (0,130). Faktor pendukung prioritas dalam tahapan pasca-inkubasi jejaring (0,207), SDM tenant (0,184), dan SDM inkubator bisnis (0,149).

Dalam setiap tahapan, dapat diidentifikasi ada dua faktor pendukung yang paling prioritas, yaitu SDM inkubator bisnis dan jejaring (Gambar 1). Kualitas SDM pengelola inkubator bisnis menjadi hal yang sangat penting. Pengelola inkubator bisnis harus menguasai betul apa fungsi dan peranan inkubator bisnis bagi UMKM yang dibinanya, memiliki integritas dan motivasi yang kuat untuk membantu pengembangan usaha UMKM, memiliki pengetahuan tentang manajemen bisnis, serta senantiasa mengembangkan jejaring dengan *Stakeholders* terkait. Faktor pendukung prioritas kedua adalah jejaring. jejaring inkubator bisnis meliputi sektor swasta, pemerintah, LSM/NGO, asosiasi/kelompok, yang dapat membantu memfasilitasi pendanaan usaha, memperluas pemasaran, dan juga penyedia akses teknologi untuk pengembangan usaha. Analisis pada level keempat membandingkan peranan aktor dalam alternatif kategori pendam- pingan. Aktor yang dipertimbangkan adalah SDM inkubator bisnis, UMKM tenant binaan, pemerintah, asosiasi inkubator bisnis, lembaga keuangan, dan lembaga pemasaran. Aktor yang dinilai paling berpengaruh adalah Pengelola Inkubator Bisnis, dengan bobot 0,339. Pengelola inkubator bisnis, merupakan eksekutor utama sekaligus ujung tombak dalam pelaksanaan program inkubasi bisnis. Pengelola inkubator bisnis dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai, mengingat peranannya yang cukup penting dalam membantu mandiri sebuah UMKM. Prioritas kedua adalah UMKM tenant binaan, dengan bobot 0,177. Berdasarkan pengalaman inkubator bisnis IPB dalam mendampingi para UMKM selama 20 tahun belakangan ini, karakter dan kualitas UMKM yang dibina sangat beragam (InfoDev 2011). Inkubator bisnis merupakan lembaga yang memberikan fasilitas, membukakan jalan bagi akses informasi, pengetahuan, sumber daya keuangan, maupun teknologi bagi UMKM. Jika UMKM tersebut tidak memiliki visi dan upaya untuk berkembang, serta tidak secara proaktif menggunakan fasilitas-fasilitas tersebut, maka usaha UMKM tersebut tidak akan mengalami pertumbuhan yang signifikan. 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 mengembang- kan UMKM melalui inkubator bisnis. Pemerintah, dengan bobot 0,171 merupakan elemen aktor prioritas ketiga. Pemerintah sebagai organisasi yang memiliki otoritas dalam mengelola suatu negara, berperan utama sebagai regulator dan fasilitator. Perkembangan Inkubator bisnis di Indonesia dalam kurun waktu dua puluh tahun ini cenderung stagnan. Dibandingkan dengan negara lain, jumlah inkubator bisnis di

Indonesia masih jauh tertinggal, yaitu hanya ± 50 unit, sementara Uni- Eropa, memiliki 1.100 inkubator bisnis, China memiliki 450 Inkubator binis, Kanada memiliki 100 inkubator bisnis, dan Australia memiliki jumlah sebanyak 79 (Bank Indonesia 2006). Melalui payung hukum tentang inkubator bisnis, akan mendorong pemerintah melalui kementerian-kementerian yang terkait untuk menggalakkan program inkubasi bisnis sebagai agenda pengembangan ekonomi nasional. Prioritas kelima ditempatkan oleh lembaga pemasaran (0,087) dan prioritas keenam adalah lembaga permodalan (0,086).

Level kelima menganalisis kategori model inkubasi bisnis UMKM pangan yang efektif dan berkelanjutan. Kategori pendampingan yang dipertimbangkan adalah (1) pendampingan mengarahkan, (2) pendampingan partisipatif, (3) pendampingan konsultatif, dan (4) pendampingan delegatif. Dilihat dari derajat peran pendampingan dan keterlibatan inkubator bisnis terhadap manajemen dan aktivitas usaha UMKM, kategori pertama adalah yang paling tinggi, seterusnya berkurang hingga kategori keempat.

Berdasarkan olahan data pada level lima hirarki AHP, didapatkan hasil bahwa kategori model inkubasi yang paling efektif dikembangkan untuk UMKM pangan adalah model pendampingan partisipatif, dengan bobot 0,375. Prioritas selanjutnya adalah konsultatif (0,270), pendampingan mengarahkan (0,246), dan pendampingan delegatif (0,109).

Pengambilan keputusan model pendampingan partisipatif sebagai model inkubasi yang efektif untuk UMKM pangan dilatarbelakangi oleh beberapa hal. *Pertama*, pangan merupakan kebutuhan pokok yang pasarnya luas, namun sangat kompetitif karena banyak sekali pelaku usaha yang terjun di dalamnya (struktur pasarnya cenderung mengarah ke pasar persaingan sempurna).

Pertama sebuah inovasi yang muncul akan sangat cepat ditiru baik dengan modifikasi. (konsep baru), maupun yang tanpa modifikasi. Jika pelaku usaha di bidang pangan tidak berinovasi, keberadaannya akan cepat tenggelam oleh pesaing- pesaing lainnya. Oleh karena itu, dibutuhkan inovasi yang terus menerus bagi pelaku usaha pangan agar usahanya dapat terus berkembang.

Kedua, pangan sebagai bahan yang dikonsumsi oleh tubuh mempersyaratkan keamanan, kehalalan, dan higienisan sebagai faktor kritis yang harus diperhatikan oleh produsen. Oleh karena itu, disamping aspek legal untuk usaha (seperti pelaku usaha pada umumnya), perizinan terhadap faktor kritis tersebut menjadi agenda yang harus

dilakukan, dengan dimulai dengan persiapan teknis produksi. Bahkan, produk pangan fungsional seperti jamu dan produk-produk herbal, membutuhkan serangkaian uji klinis dan laboratorium yang penyiapannya tidaklah mudah

Ketiga, produk pangan umumnya bersifat *perishable* (mudah rusak). Produk-produk yang mudah rusak sangat berisiko menimbulkan kerugian bagi pelakunya. Sehingga sentuhan teknologi sangat kental, baik dalam aspek produksi, pengemasan, hingga proses distribusi.

Dengan banyaknya hal yang perlu disiapkan dalam pengelolaan bisnis di bidang pangan, maka peranan inkubator bisnis masih sangat kental dalam mendampingi UMKM tersebut. UMKM tenant harus dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan, dan harus diberi tahu dan diajak diskusi mengenai mengapa itu dilakukan.

Model Inkubasi UMKM Pangan yang Efektif

Berdasarkan serangkaian analisis yang telah dilakukan, didapatkan faktor-faktor pendukung prioritas, aktor yang terlibat dalam program inkubasi, tahapan-tahapan, ruang lingkup dan program kegiatan, yang disusun dalam sebuah model inkubasi UMKM pangan yang efektif.

Secara garis besar, tahapan dalam program inkubasi dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu tahap pra-inkubasi, inkubasi, dan pasca-inkubasi. Sebelum memasuki tahap pra-inkubasi terlebih dahulu dilakukan seleksi dan sosialisasi program. Seleksi tenant dilakukan secara bertahap, yaitu meliputi seleksi administrasi dan wawancara dengan memperhatikan profil usaha, pengembangan rencana usaha dan pengembangan pasar, aspek 5C yang meliputi *credibility*, *capacity*, *capability*, *condition*, dan *collateral*. Kolateral atau jaminan hanya diperuntukkan bagi tenant yang akan mengajukan kredit pinjaman melalui inkubator. Calon tenant yang telah dinyatakan lulus kemudian harus menandatangani kontrak yang menyatakan kesediaannya untuk diinkubasi oleh inkubator bisnis selama periode waktu tertentu. Khusus untuk tenant inwall harus menandatangani kontrak untuk menempati ruangan usaha, dimana kontrak tersebut diperbaharui setiap tahun.

Pada tahap pra-inkubasi, ruang lingkup kegiatan meliputi identifikasi *need assessment* (kebutuhan inkubasi oleh tenant) sebagai masukan (input) dalam melaksanakan program inkubasi, perencanaan program inkubasi berdasarkan *need*

assessment, dan pemberdayaan teori. Kegiatan yang dilakukan pada tahap seleksi, sosialisasi program dan tahap pra- inkubasi berasal dari dana hibah.

Pada tahap inkubasi yang berlangsung selama 2 3 tahun terbagi dalam tahap awal, tahap pengembangan, dan tahap lanjutan. Tahap awal adalah tahap penyiapan bisnis start-up, dengan melakukan uji pasar dan uji produksi, serta penyiapan aspek legal. Tahap pengembangan lanjutan bersifat *scale-up* produksi, perbaikan manajemen, pengembangan produk, dan perluasan pasar.

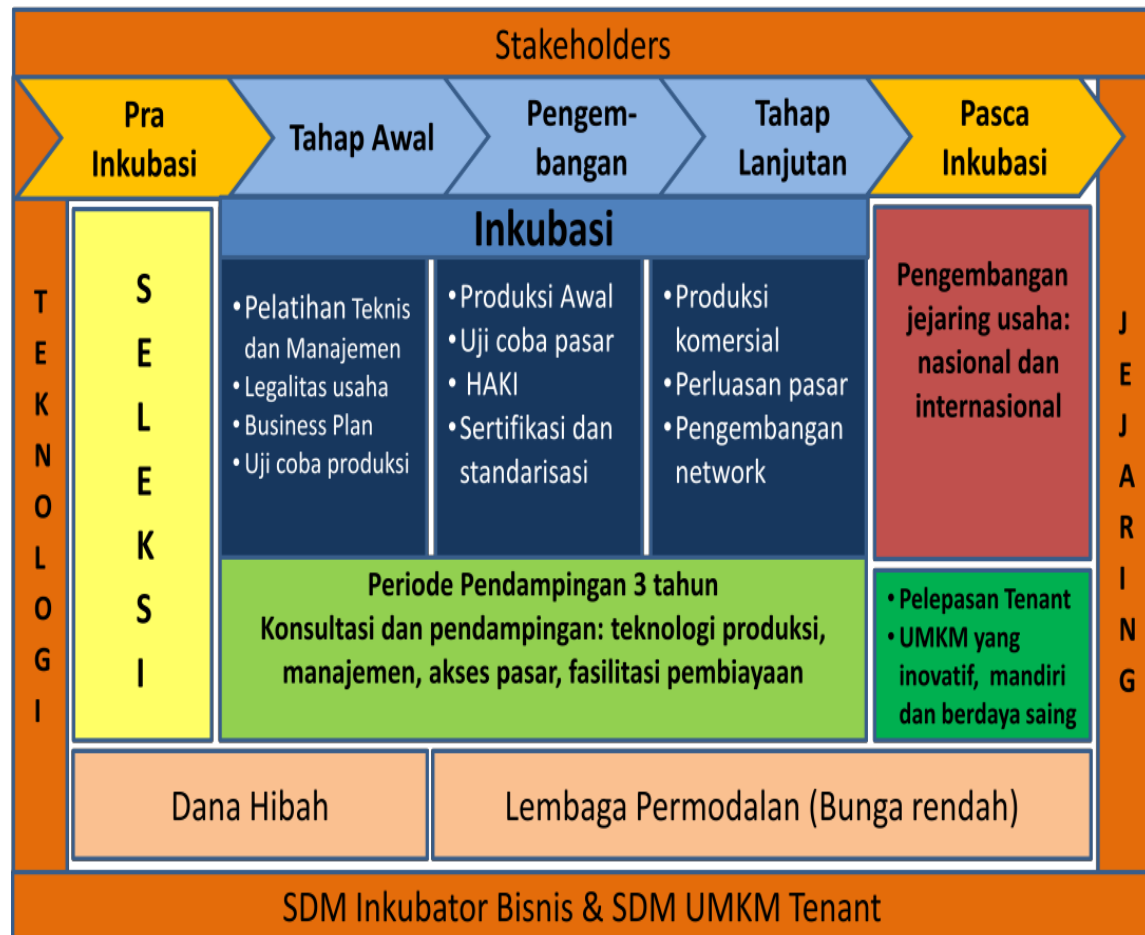
Pada tahun ke tiga diharapkan tenant sudah dinyatakan lulus dari program inkubasi. Beberapa kriteria atau indikator untuk menentukan kelulusan *tenant* adalah apabila usaha tenant mengalami hal-hal sebagai berikut: (1) Peningkatan mutu dan daya saing produk, (2) Peningkatan kapasitas produksi, (3) Peningkatan etos kerja, termasuk penambahan jumlah tenaga kerja, dan (4) Perluasan wilayah pemasaran.

Pada tahap pasca-inkubasi dimana tenant telah dinyatakan lulus dari inkubator bisnis, tenant harus siap keluar dari inkubator bisnis untuk berkembang secara mandiri dan mampu mengembangkan jaringan kemitraan untuk pengembangan usahanya. Komunikasi dan layanan konsultasi masih tetap diberikan oleh inkubator. Pada tahap ini juga dikembangkan program *co-incubation*, yaitu program kerjasama antar inkubator bisnis lintas negara dengan tujuan untuk mendukung UKM tenant dalam memperluas pasar ke negara lain (Purwadaria 2011). Dalam tahap inkubasi dan pasca-inkubasi sumber pendanaan untuk pengembangan usaha tenant berasal dari lembaga permodalan. Model inkubasi UMKM melalui inkubator bisnis diperlihatkan pada Gambar 2.

Faktor pendukung prioritas yang menjadi pondasi dan pilar dalam model tersebut adalah SDM Pengelola inkubator bisnis dan tenant binaan inkubator bisnis, teknologi, dan jejaring. Kualitas SDM pengelola inkubator dan tenant binaan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan program. Faktor teknologi berperan dalam meningkatkan daya saing produk, dan jejaring berperan dalam mendapatkan akses pendanaan, pasar, dan pengembangan inkubator bisnis.

Stakeholders utama yang terlibat antara lain pemerintah, yang berperan sebagai lembaga fasilitator dan regulator keberadaan inkubator bisnis maupun aktivitas bisnis yang dilakukan tenant, sekaligus dapat menjadi lembaga penyedia dana pelaksanaan program. Lembaga permodalan, berperan dalam memberikan akses permodalan dalam pengembangan kegiatan bisnis tenant. Inkubator bisnis, berperan dalam

melaksanakan serangkaian program inkubasi bisnis, terutama dalam intermediasi produk tenant kepada lembaga pemasaran lokal, nasional, dan internasional.



Gambar 2 Model inkubasi umkm pangan melalui inkubator bisnis perguruan tinggi (konsep baru), maupun yang tanpa modifikasi. Jika pelaku usaha di bidang pangan tidak berinovasi, keberadaannya akan cepat tenggelam oleh pesaing- pesaing lainnya. Oleh karena itu, dibutuhkan inovasi yang terus menerus bagi pelaku usaha pangan agar usahanya dapat terus berkembang.

Kedua, pangan sebagai bahan yang dikonsumsi oleh tubuh mempersyaratkan keamanan, kehalalan, dan kehygienisan sebagai faktor kritis yang harus diperhatikan oleh produsen. Oleh karena itu, disamping aspek legal untuk usaha (seperti pelaku usaha pada umumnya), perizinan terhadap faktor kritis tersebut menjadi agenda yang harus dilakukan, dengan dimulai dengan persiapan teknis produksi. Bahkan, produk pangan fungsional seperti jamu dan produk-produk herbal, membutuhkan serangkaian uji klinis dan laboratorium yang penyiapannya tidaklah mudah.

Ketiga, produk pangan umumnya bersifat *perishable* (mudah rusak). Produk-produk yang mudah rusak sangat berisiko menimbulkan kerugian bagi pelakunya. Sehingga sentuhan teknologi sangat kental, baik dalam aspek produksi, pengemasan, hingga proses distribusi.

Dengan banyaknya hal yang perlu disiapkan dalam pengelolaan bisnis di bidang pangan, maka peranan inkubator bisnis masih sangat kental dalam mendampingi UMKM tersebut. UMKM tenant harus dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan, dan harus diberi tahu dan diajak diskusi mengenai mengapa itu dilakukan. Pelaksanaan program inkubasi sebaiknya dilakukan secara *multi years* (2-3) tahun, karena periode waktu tersebut dinilai cukup ideal dalam pendidikan, pelatihan, dan pendampingan yang dilakukan selama program inkubasi dijalankan. Pada program inkubasi *multiyears*, *Stakeholders* utama dalam pelaksanaan program inkubasi (pengelola, UMKM tenant, dan pemerintah) dituntut untuk menyusun dan melaksanakan program secara berkesinambungan.

CONCLUSION

UMKM Pangan memiliki karakteristik produk yang mudah rusak, dan juga mempersyaratkan banyak faktor kritis dalam proses produksinya (keamanan, kehalalan, dan higienitas). Dari aspek pasar, pelaku bisnis bidang pangan sangat banyak, sehingga membentuk struktur pasar yang kompetitif. Oleh karena itu, inovasi dan teknologi produksi merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Berdasarkan karakteristik tersebut, strategi yang paling efektif untuk pendampingan UMKM pangan melalui inkubator bisnis adalah Model Pendampingan Partisipatif (0,375).

Pelaksanaan program inkubasi sebaiknya dilakukan secara *multi years* (2-3) tahun, sehingga menuntut *Stakeholders* utama dalam pelaksanaan program inkubasi (pengelola, UMKM tenant, dan pemerintah) harus menyusun dan melaksanakan program inkubasi secara berkesinambungan. Peningkatan kualitas UMKM melalui inkubator bisnis dinilai sangat efektif, sehingga inkubator bisnis untuk UMKM pangan perlu didorong pertumbuhan dan kinerjanya. Formulasi model inkubasi, sebaiknya disusun berdasarkan kebutuhan tenant, agar program terlaksana lebih efektif dan tepat guna. Acuan model inkubasi tidak semata-mata bersifat top-down, melainkan juga mengakomodasi desain inkubasi yang bersifat bottom-up, agar sesuai dengan kebutuhan pengelola inkubator dan UMKM tenant.

binaan inkubator bisnis.

REFERENCES

- Bank Indonesia. 2006. *Kajian Inkubator Bisnis dalam rangka Pengembangan UMKM*. Jakarta (ID): Tim Penelitian dan Pengembangan Biro Kredit BI.
- Buku Panduan Penyusunan Inkubator Bisnis, 2012 Kemenristek dikti
- InfoDev. 2011. Growing food, product, and business: Applying agribusiness incubation to agribusiness SME's. InvoDev Publication, World Bank Washington DC, US.
- Kementerian Koperasi dan UKM RI. 2012. *Pedoman Pendirian dan Pengelolaan Inkubator Bisnis*. Jakarta (ID). Deputi Bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha.
- Mohammad. A. S. (2012). *The Measurement of Entrepreneurial Personality and Business Performance in Trenggano Creative Industry*, *International Journal of Business and Management*, 6 (6), 183-192.
- Maria, M., & J. P.A., Cuato. (2012). *The triple helix model and dynamics of innovation: a case study*, *Journal of Knowledge-based Innovation*, 4 (1), 36-54. USA National Business Incubation Association 2011.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Wirausahaan.
- Syarif T. 2009. Pengembangan Wirausaha Baru Melalui Inkubator Bisnis. Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Jakarta (ID).
- Septian Ayu septri Maharani. Tinjauan Model Inkubator Bisnis Rintisan Di Indonesia 2014.