



# LAPORAN KAJIAN PEMBANGUNAN PUSAT KLINIK DAN INKUBASI EKONOMI MASYARAKAT (PKIEM) KOTA KEDIRI



## ***Kerjasama Antara***

Badan Perencanaan Pembangunan,  
Penelitian dan Pengembangan  
Kota Kediri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Nusantara PGRI Kediri

**Tim Kajian**

**Subagyo**

**Faisol**

**Ema Nurzainul Hakimah**

Tahun  
**2022**

## KATA PENGANTAR

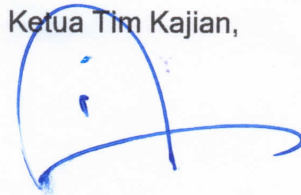
Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan bekah, rahmad dan hidayah-Nya, Tim Kajian Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusantara PGRI Kediri dapat menyelesaikan Laporan Kajian Pembangunan Pusat Klinik dan Inkubator Ekonomi Masyarakat Kota Kediri. Laporan ini disusun dalam rangka memberikan gambaran tentang potensi dan permasalahan yang dialami oleh masyarakat kota Kediri dalam memulai usaha dan dalam mengembangkan usahanya, terutama bagi pengusaha pemula/usaha mikro.

Kajian ini memberikan alternatif solusi atas permasalahan yang muncul terkait dengan penciptaan wirausaha baru dan memberdayakan pengusaha pemula (*start Up*) melalui Lembaga Inkubasi, yang dalam hal ini diberi nama Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri. Selanjutnya rekomendasi dari hasil kajian ini diharapkan dapat segera diimplementasikan oleh Pemerintah Daerah Kota Kediri dengan mewujudkan adanya Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri

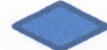
Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Kediri yang memberi kepercayaan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusantara PGRI Kediri melakukan kajian ini, semoga sinergisitas ini bermanfaat dan dapat meningkatkan kinerja dan daya saing UMKM di kota Kediri.

Kediri, Oktober 2022

Ketua Tim Kajian,



**Dr. Subagyo, M.M.**



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Kata Pengantar.....	ii
Halaman Daftar Isi .....	iii
Daftar Gambar .....	v
Daftar Tabel .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Kajian Pembangunan PKIEM .....	7
1.4. Sasaran Kegiatan Kajian Inkubasi Ekonomi .....	7
1.5. Manfaat Kajian Pembangunan PKIEM .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Definisi Inkubasi dan Inkubator.....	8
2.2. Tujuan dan Peranan Inkubator .....	10
2.3. Jenis Inkubasi .....	12
2.4. Prinsip Inkubasi .....	14
2.5. Persyaratan Pengelolaan Inkubator Bisnis .....	15
2.6. Tahapan Pengembangan Inkubator Bisnis.....	16
2.6.1 The start-up phase (kurang lebih 3 tahun) .....	16
2.6.2 The business development phase (2-3 tahun .....	16
2.6.3 The maturity phase .....	16
2.7. Model – Model Inkubasi .....	17
2.7.1 Model Inkubator Industri Kreatif .....	17
2.7.2 Model Inkubator Agribisnis.....	18
2.7.3 Model Pendampingan dan Penguatan.....	20
2.7.4 Model Pelatihan Inkubator.....	21
2.7.5 Model Inkubator Bisnis Universitas .....	22

BAB III	METODOLOGI.....	24
	3.1. Metode Kajian.....	24
	3.2. Populasi Kajian.....	24
	3.3. Tahapan Pelaksanaan Kajian.....	25
	3.3.1. Pengumpulan data dan informan data primer .....	25
	3.3.2. Pengumpulan data sekunder .....	26
	3.3.3. Focus Group Discussion (FGD) .....	26
	3.3.4. Analisis Hasil Kajian.....	26
	3.3.5. Kerangka Pemikiran.....	26
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	28
	4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	28
	4.1.1. Kondisi Geografis .....	28
	4.1.2. Kependudukan .....	29
	4.1.3. Ketenagakerjaan .....	30
	4.2 Pemetaan Pola usaha Usaha Mikro Kota Kediri.....	31
	4.2.1. Kondisi pemanfaatan teknologi .....	31
	4.2.2 Kondisi Mindset Sumber Daya Manusia .....	38
	4.2.3. Kondisi kemampuan marketing .....	36
	4.2.4. Kondisi sinergitas dan kolaborasi.....	38
	4.2.5. Kondisi aspek administrasi dan keuangan .....	40
	4.2.6. Kondisi Aspek Sumber Modal .....	42
	4.3 Model dan Strategi Klinik dan Inkubator Ekonomi Masyarakat .....	44
	4.3.1. Aspek Perlu Diperhatikan Dalam Pendirian Inkubator Bisnis .....	44
	4.3.2. Model Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri .....	52
	4.3.3. Strategi Pembinaan.....	54
	4.3.4. Kriteria Keberhasilan Binaan.....	56
	4.3.5. Fasilitas dan jasa Layanan Inkubator Bisnis .....	57



4.3.6. Shikting Minset to Entrepreneurship.....	58
4.3.7. Membangun Model Bisnis .....	58
4.3.8. Segment Pelanggan atau Costumer Segment .....	59
4.3.9. Nilai Unggul atau Value Proposition.....	60
4.3.10. Saluran atau Channel.....	63
4.3.11. Hubungan Pelanggan.....	65
4.3.12. Sumber Pendapatan .....	67
4.3.13. Sumber Daya Utama .....	69
4.3.14. Aktivitas Utama .....	70
4.3.15. Mitra Utama.....	71
4.3.16. Struktur Biaya.....	72
4.3.17. Konsep marketing Berbasis Love.....	73
4.3.18. Konsep TOWS analisis bisnis .....	80
4.3.19. Mix Stratgei dan Budget .....	80
4.2.20 Tradisional Virsus Digital .....	81
4.2.21 Strategi Pengembangan Bisnis .....	87
4.4. Kurikulum Inkubasi .....	91
4.4.1. Kurikulum Pelatihan bagi Tenant Calon Wirausaha ...	91
4.4.2. Kurikulum Pelatihan bagi Tenant Pengusaha Pemula Atau Usaha Mikro .....	92
4.5. Struktur Organisais PKIM .....	93
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	96
5.1. Kesimpulan .....	96
5.2. Rekomendasi.....	97
DAFTAR PUSTAKA .....	98

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah penduduk miskin dan pengangguran di Kota Kediri.	3
Gambar 1.2	Model jaringan incubator bisnis dengan start up.....	6
Gambar 2.1	Model Inkubator Industri Kreatif .....	18
Gambar 2.2	Model pengembangan Inkubator Agribisnis .....	19
Gambar 2.3	Model Pendampingan dan Penguatan Inkubator .....	21
Gambar 2.4	Model Pelatihan Inkubator .....	22
Gambar 2.5	Model Inkubator Bisnis Universitas .....	23
Gambar 3.1	Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 4.1	Peta Wilayah kota Kediri .....	28
Gambar 4.2	Pemanfaatan teknologi .....	32
Gambar 4.3	Sebaran pemnfaatan market place .....	33
Gambar 4.4	Sebaran mindset SDM pelaku usaha mikro .....	35
Gambar 4.5	Sebaran model pemasaran.....	37
Gambar 4.6	Sebaran model sinergitas dan kolaborasi .....	39
Gambar 4.7	Sebaran Aspek Keuangan .....	42
Gambar 4.8	Proses Pra Inkubasi untuk Calon Wirausaha .....	47
Gambar 4.9	Proses Pra Inkubasi untuk Pengusaha Pemula .....	48
Gambar 4.10	Proses Inkubasi untuk calon wirausaha.....	49
Gambar 4.11	Proses Inkubasi untuk Pengusaha Pemula/Usha Mikro	50
Gambar 4.12	Pasca Inkubasi.....	52
Gambar 4.13	Model Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat untuk Calon Wirausaha .....	53
Gambar 4.14	M0del Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat untuk Pengusaha Pemplula/Usaha Mikro .....	54
Gambar 4.15	Model Bisnis Canvas.....	59
Gambar 4.16	Holistic Concept .....	78
Gambar 4.17	Business Review 4C .....	79

Gambar 4.18 Tows Matrix .....	80
Gambar 4.19 Mix Marketing .....	81
Gambar 4.20 SEO Building Process .....	84
Gambar 4.21 Structure Website .....	85
Gambar 4.22 Struktur Organisasi PKIEM Kota Kediri.....	95



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Program penguatan UMKM Kota Kediri .....	4
Tabel 3.1	Sentra Industri Kecil Kota Kediri .....	24
Tabel 3.2	Kelompok Usaha Mikro di Kota Kediri .....	25
Tabel 4.1	Luas Daerah Menurut Kecamatan di Kota Kediri Tahun 2021 .....	25
Tabel 4.2	Jumlah kelurahan Menurut Kecamatan di Kota Kediri Tahun 2021	25
Tabel 4.2	Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di kota Kediri Tahun 2021 .....	25
Tabel 3.2	Kelompok Usaha Mikro di Kota Kediri .....	25
Tabel 4.1	Kurikulum Pelatihan bagi Tenant Calon Wirausaha ...	73
Tabel 4.2	Kurikulum Pelatihan bagi Tenant Pengusaha Pemula	74
Tabel 4.3	Pengelola PKIEM Kota Kediri .....	75





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Merupakan fakta yang diakui bahwa UMKM memainkan peran penting dalam meremajakan dan menopang perekonomian bangsa. Ini menghasilkan lapangan kerja yang substansial, membantu mengurangi kemiskinan dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap ekonomi melalui proses kreatif, inovasi organisasi, pendapatan, daya saing ekonomi dan pembangunan aspek sosial lainnya secara umum (Manzoor et al., 2019); (Abisuga-Oyekunle et al., 2020). Dalam studi di beberapa Negara termasuk Indonesia (Nursini, 2020) menemukan bahwa UMKM berperan penting dalam perekonomian baik dari sisi penyerapan TK, kontribusinya terhadap PDB dan ekspor non migas (Woźniak et al., 2019).

UMKM menempati tempat potensial di hampir setiap negara. Karena peran penting mereka dalam pembangunan dan pertumbuhan berbagai aspek ekonomi. Maka, mereka dengan tepat disebut sebagai "mesin pertumbuhan" dan "katalisator transformasi sosial-ekonomi negara mana pun" (Nwachukwu, 2013). UMKM merupakan kendaraan yang sesungguhnya untuk pencapaian tujuan ekonomi nasional, penciptaan lapangan kerja dan pengurangan kemiskinan dengan biaya investasi yang rendah serta pengembangan kemampuan kewirausahaan termasuk teknologi (Abisuga-Oyekunle et al., 2020). Pertumbuhan ekonomi suatu negara tergantung pada jumlah wirausahawan yang ada di negara tersebut serta lingkungan sosial ekonomi yang menguntungkan negara tersebut (Silva et al., 2021).

Terkait dengan peran UMKM, secara nasional data menunjukkan jumlah pelaku UMKM di Indonesia mencapai 64,2 juta dengan kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) sebesar 61,07% atau Rp 8.573,89 triliun. UMKM mampu menyerap 97% dari total angkatan kerja dan mampu menghimpun hingga 60,42% dari total investasi di Indonesia (Komenkopukm, 2020). Kontribusi dari UMKM ini menjadi hal penting untuk disupport secara berkelanjutan dalam rangka mendorong terciptanya daya saing dan tingkat produktifitas yang maksimal demi

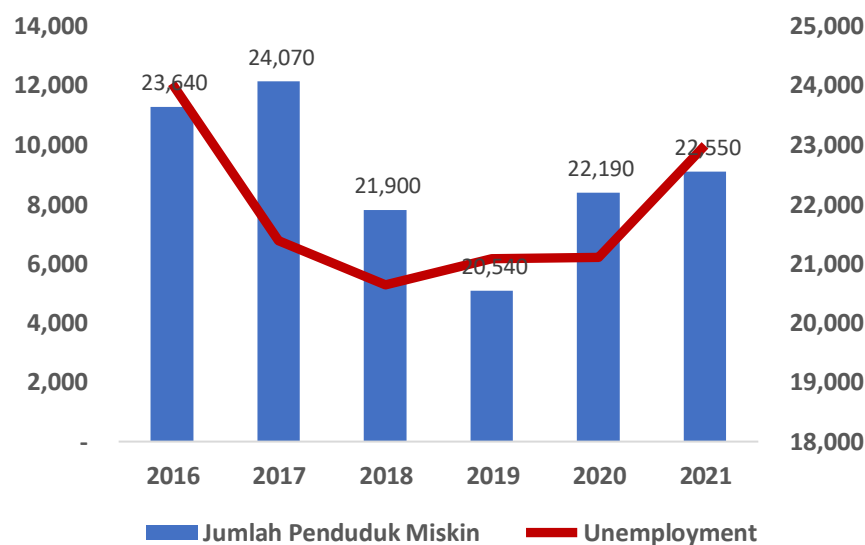


kemajuan suatu daerah dan negara. Namun upaya menciptakan daya saing dan tingkat produktivitas UMKM masih menghadapi sejumlah kendala dan tantangan. Menurut (Goenawan, 2015) beberapa permasalahan yang dihadapi diantaranya adalah kualitas sumber daya manusia (SDM), manajemen, penguasaan teknologi, modal, daya saing dan produktifitas. Hasil resit yang dilakukan oleh (García-Quevedo et al., 2020) menemukan kompleksitas prosedur administrasi/hukum, biaya untuk memenuhi peraturan/standar hukum, serta kurangnya kualitas sumber daya manusia masih dianggap sebagai kendala utama perusahaan.

Kota Kediri dipandang sebagai salah satu daerah dengan sumber pertumbuhan ekonomi yang baik, memiliki potensi produktifitas dan daya saing yang kuat melalui produk-produk UMKM. Hal ini didukung dengan sumber daya manusia yang tersedia sebagai capital utama untuk pengembangan perekonomian masyarakat Kota Kediri. Terdapat kurang lebih 28 komunitas UMKM dan 1774 IKM dengan variasi produk-produknya seperti Perbakti (batik), Tenun, Rekori (Sulam Pita), KNB (rajut), Aspekori (kerajinan), Sulak, Sekartaji (jamu), Apeta (tahu), Kosari (sablon), OK OCe, FKBN, Japri WEE, Pokdarwis Banda Kidul, Kampung Dalem Winner, HIPMIKIMDO, dll. Kelompok kelompok UMKM/IKM dan produk-produknya tersebar di seluruh wilayah Kota Kediri, dan diyakini dapat berkontribusi bagi perekonomian daerah secara signifikan (Disperindagin, 2021)

Hal terkait adanya potensi dan daya saing yang ada di Kota Kediri, namun masih ada beberapa masalah dalam hal pengangguran dan kemiskinan. Dalam 3 tahun terakhir ini ada kecenderungan peningkatan jumlah pengangguran dan kemiskinan. Berdasarkan data yang dipublikasikan (BPS, 2022) menunjukkan tingkat pengangguran mengalami peningkatan di tahun 2020-2021, walaupun di tahun sebelumnya 2016, 2017, dan 2018 mengalami penurunan, hal yang sama juga terjadi pada jumlah penduduk miskin di kota Kediri yang mengalami peningkatan (BPS, 2022).





Gambar 1.1 Jumlah penduduk Miskin dan Pengangguran Kota Kediri  
Sumber: BPS Dalam Angka (2016-2021)

Di antara masalah yang dianggap penting suatu wilayah dan negara adalah penanggulangan kemiskinan dan pengangguran. Menurut (Jubane, 2022) Strategi Penanggulangan Kemiskinan dan pengangguran dapat dilakukan melalui pengembangan budaya usaha. Dalam karyanya menyebutkan cara pemberdayaan usaha kecil yang dimiliki oleh masyarakat seperti kerajinan, pembuatan manik-manik, desain pakaian, lukisan tradisional, tenun, dan lainnya dapat mempengaruhi tingkat pengangguran secara signifikan.

Terkait dengan fenomena tersebut, kebijakan daerah juga dapat sangat menentukan tumbuh dan berkembangnya UMKM. Pada dasarnya, sudah banyak upaya/program yang dilakukan oleh pemerintah kota Kediri dan stakeholder (perguruan tinggi, perbankan, maupun asosiasi) dalam upaya untuk mengurangi jumlah pengangguran dan tingkat kemiskinan, yaitu melalui penciptaan wirasusaha baru maupun pemberdayaan UMKM dan IKM. Perannya dilakukan melalui pemberian bantuan teknis dalam bentuk pelatihan dan penyediaan informasi yang mendukung pengembangan UMKM. Hasil wawancara ke pejabat pemerintah dan stakeholder sebagaimana diperoleh dijelaskan di Tabel 1.1 sebagai berikut:



Tabel 1.1 Program penguatan UMKM Kota Kediri

Uraian Bidang	Program yang terlaksana	
	Dinas Teknis	Stakeholder
<b>SDM</b>	Pelatihan dan pendampingan manajemen SDM Literasi keuangan dan administrasi	Pelatihan dan pendampingan SDM berbasis cloud Seminar Motivasi Usaha
<b>Pemanfaatan Teknologi</b>	Pemanfaatan Teknologi Tepat Guna Pelatihan platform pemasaran digital dan pengenalan alat-alat produksi	Rebranding dan redesign packaging Pengadaan mesin dan alat produksi Pengemasan Penerapan Mesin Siller Otomatis
<b>Pemasaran</b>	Fasilitasi promosi dan pengembangan website Pameran, pemasaran melalui digital Medsos dan jual beli online	Pengelolaan akun medsos UMKM berbasis organic & Ads Workshop, pameran, pelatihan digital Pelatihan Marketing MIX Metode BMC
<b>Kolaborasi</b>	Kerjasama lintas SKPD (Disperindag dan BUMN)	Private link akses supplier dan aggregator penjualan produk ekspor
<b>Aspek Keuangan dan Administrasi</b>	Pelatihan keuangan dasar dan literasi keuangan	Pelatihan pembukuan, HPP, dan workshop Pelatihan pembukuan sederhana
<b>Modal</b>	Fasilitasi pengajuan hibah Menyediakan skema pinjaman modal dengan bunga rendah	Menyediakan link investor & Kerjasama dengan BNT Program KUR
<b>Legalitas dan Perijinan</b>	Pendampingan perizinan dan legalitas usaha Fasilitasi pendaftaran HAKI, produk halal, pembuatan NIB	Pengurusan Perizinan dasar usaha. Pendampingan produk halal. Pendampingan SNI Pendampingan PIRT, BP-POM dan NIB

Sumber: Dinas Teknis dan Stakeholder, (2022)

Secara umum, hasil wawancara tersebut merupakan gambaran bentuk pelaksanaan pelatihan dan pendampingan bagi UKMK/IKM dalam menghadapi kondisi perekonomian kompetitif yang tinggi. Namun demikian dirasakan bahwa pemberian bantuan teknis dalam bentuk pelatihan, pendampingan dan layanan penyediaan informasi masih dapat dikembangkan dalam bentuk lain, diantaranya adalah melalui program implementasi inkubator ekonomi atau yang lebih dikenal dengan Inkubator Bisnis.

Secara umum, inkubator bisnis adalah lembaga yang bergerak dalam bidang penyediaan fasilitas dan pengembangan usaha, baik manajemen maupun teknologi bagi usaha kecil dan menengah untuk meningkatkan dan mengembangkan kegiatan usahanya dan atau pengembangan produk baru agar dapat berkembang menjadi wirausaha yang Tangguh dan atau produk baru yang berdaya saing dalam jangka waktu tertentu (Gao et al., 2021). Sedangkan Inkubasi bisnis adalah proses pembinaan bagi usaha dan atau pengembangan produk baru yang dilakukan oleh inkubator bisnis dalam hal penyediaan sarana dan prasarana usaha, pengembangan usaha dan dukungan manajemen serta teknologi (Games et al., 2020);(Lose, 2021)

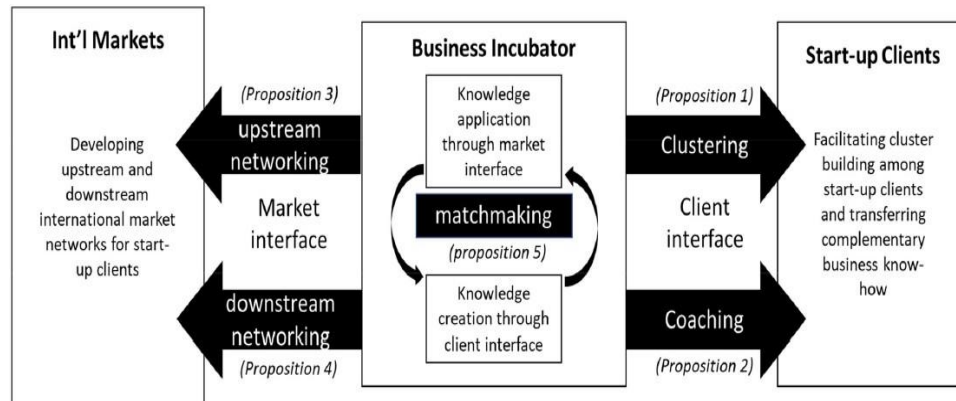
Di *the new economy global*, yang menggambarkan perubahan yang cepat dan signifikan di bidang teknologi, telekomunikasi, digitalisasi deregulasi dan globalisasi, maka adanya Inkubator Bisnis menjadi tuntutan dan suatu keharusan. (Stanislaw Kunikowski; Joanna Marszalek, 2020) bahwa setiap Inkubator Bisnis memiliki kemampuan dalam perencanaan strategis bagi perusahaan pemula dan memiliki koneksi dengan sumber daya ekonomi dan komunitas bisnis. Peran Inkubator Bisnis sangat strategis dalam menumbuh kembangkan UMKM inovatif, karena melalui Inkubator calon-calon wirausaha baru berbasis IPTEK dapat ditingkatkan kapasitas dan kinerha usahanya.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa inkubator bisnis memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan bisnis baru. Dalam studinya (Gao et al., 2021) menyatakan inkubator bisnis sebagai perantara pengetahuan melalui beberapa mekanisme jaringan dan pembelajaran, termasuk pengelompokan dan pembinaan klien, jaringan hulu dan hilir di pasar nasional dan intenasional. Kemudian, (Wonglimpiyarat, 2016) Inkubator bisnis adalah platform penting untuk mendukung program inkubasi. Sedang program inkubasi dianggap sebagai kebijakan signifikan untuk mendukung dan menggerakkan inovasi dan ekonomi daerah (Xiao & North, 2018); (Pustovrh et al., 2020).

Koneksi jaringan dan sumber daya ini seringkali sulit dan mahal untuk diperoleh klient start up di pasar, terutama ketika menghadapi institusi pasar yang belum berkembang dan kurangnya dukungan dari perantara di pasar



lokal mereka (Mair et al., 2012). Sebagai perantara institusional, inkubator bisnis memanfaatkan pengetahuan dan aset berbasis jaringan untuk menggantikan institusi pasar yang kategori rendah di wilayah atau negara berkembang.



Sumber: (Mair et al., 2012)

Gambar 1.2. Model jaringan incubator bisnis dengan start up.

Melihat dari beberapa kajian literatur terkait pentingnya inkubasi bisnis untuk UMKM dan beberapa fenomena ekonomi, maka dianggap penting untuk dilakukan suatu klinik inkubasi bagi pelaku Start up dan pemberdayaan UMKM/IKM. Untuk itu topik yang diangkat dalam kajian ini adalah Pembangunan Pusat Klinik Inkubasi Ekonomi Masyarakat (PKIEM) Kota Kediri.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah dalam kajian Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat kota Kediri sebagai berikut:

1. Bagaimana pola usaha mikro di Kota Kediri?
2. Bagaimana peran dan strategi PKIEM dalam penumbuhan wirausaha baru dan pengembangan Usaha Mikro di Kota Kediri?
3. Bagaimana kurikulum penciptaan wirausaha dan kurikulum pengembangan Usaha Mikro di Kota Kediri



4. Bagaimana struktur organisasi pengelolaan Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri?

### **1.3. Tujuan Kajian Pembangunan Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri**

Tujuan melakukan kajian Pembangunan Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat kota Kediri adalah:

1. Mendiskripsikan pola usaha Usaha Mikro di Kota Kediri.
2. Menginterpretasikan peran dan strategi PKIEM dalam menumbuhkan wirausaha baru dan mengembangkan Usaha Mikro di Kota Kediri.
3. Mempersiapkan kurikulum penciptaan wirausaha baru dan kurikulum pengembangan Usaha Mikro di Kota Kediri.
5. Menyusun struktur organisasi pengelolaan Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri.

### **1.4. Sasaran kegiatan Kajian Inkubasi Ekonomi**

Adapun sasaran dalam Kajian Pembangunan Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi kota Kediri adalah:

1. Identifikasi pola usaha UMKM di Kota Kediri.
2. Menciptakan strategy dalam penumbuhan wirausaha baru dan penguatan. kapasitas wirausaha pemula (Start Up) yang berdaya saing tinggi.
3. Terdapatnya kurikulum dalam menciptakan dan pengembangan wirausaha di Kota Kediri.
4. Tersusunnya struktur organisasi pengelolaan Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat kota Kediri.

### **1.5. Manfaat Kajian Pembangunan Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri**

Manfaat yang diharapkan dalam melakukan Kajian Pembangunan Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi kota Kediri adalah:



1. Memberikan masukan kepada pemerintah kota Kediri salah satu alternatif dalam penciptaan wirasusaha baru dan pemberdayaan Usaha Mikro melalui PKIEM.
2. Memberikan model kurikulum penciptaan wirasusaha baru dan kurikulum pengembangan Usaha Mikro di Kota Kediri.
3. Memberi rekomendasi kepada pemerintah kota Kediri model PKIEM yang ideal di Kota Kediri.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Dalam tinjauan literatur inkubasi, (Allahar et al., 2016) mencatat bahwa teori inkubasi bisnis meliputi: (i) teori inkubasi generasi, (ii) teori mode operasi (inkubator fisik dan virtual), (iii) teori berdasarkan jenis inkubator (berbasis teknologi, berbasis universitas, akselerator, untuk profit, non-profit, berbasis inovasi), dan teori tahap inkubasi (pra-inkubasi, pasca-inkubasi). Dalam teori inkubasi, layanan yang ditawarkan oleh inkubator meliputi pendampingan, pembinaan, pembiayaan, penyediaan infrastruktur dan fungsi pendukung lainnya. Jelas dari atas bahwa ada berbagai dimensi untuk inkubasi berteori. Kajian ini berupaya menjawab pergeseran model inkubasi bisnis yang akan sesuai untuk merespons dinamika ekonomi yang dinamis. Kajian tersebut didasarkan pada argumen bahwa dinamika perekonomian telah menciptakan mode operasi baru bagi inkubator bisnis.

#### **2.1. Definisi Inkubasi dan Inkubator**

Layanan inkubator telah berkembang dari waktu ke waktu (Bergek & Norrman, 2008). Inkubator pertama didirikan di New York, AS pada tahun 1959 (Aerts et al., 2011). Inkubator generasi pertama menekankan infrastruktur fisik, termasuk ruang kantor yang terjangkau dan dukungan administrasi. Tahun 1980-an munculnya inkubator generasi kedua dan mempromosikan perusahaan dengan teknologi baru, yang membutuhkan lebih dari sekadar infrastruktur fisik untuk bertahan hidup. Oleh karena itu, layanan pendukung bisnis, seperti pembinaan dan pelatihan manajemen dan marketing, untuk membantu mengembangkan perusahaan baru. Inkubator generasi ketiga, yang muncul pada 1990-an, berfokus pada akses jaringan ke pelanggan potensial, pemasok, mitra, dan investor. Akses ke jaringan ini menyediakan sumber daya eksternal, pengetahuan dan legitimasi. Oleh karena itu, inkubator dapat menyediakan tiga rangkaian layanan yang luas: (1) infrastruktur fisik, (2) dukungan bisnis, dan (3) jaringan.

Sejalan dengan literatur inkubator (Leitão et al., 2022); (Escobar et al.,



2022), kami berpendapat bahwa inkubator dapat mendukung perusahaan baru dalam upaya mereka untuk mengakses sumber daya eksternal dan upaya untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi kebaruan. Kami mengkonseptualisasikan kapabilitas sebagai kemampuan untuk mengumpulkan, mengalokasikan, dan menerapkan sumber daya dalam perusahaan untuk menjadi kompetitif (Breivik-Meyer et al., 2020). 3).

Menurut Dr. Laurance Hewick dari Canadian Business Incubator (2006) :

- a. Inkubasi adalah “*the concept of nurturing qualifying entrepreneurs in managed workspaces called incubators*”.
- b. Inkubator adalah “*a dedicated workspace (building) to support qualifying businesses with: mentorship, training, professional networking, & assistance in finding finances until they graduate & can survive in the competitive environment*”.

Menurut Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI Nomor 3 Tahun 2021 (UMKM, 2021) bahwa:

- a. Inkubasi adalah suatu proses pembinaan, pendampingan, dan pengembangan yang diberikan oleh Lembaga incubator kepada peserta Inkubasi (tenant).
- b. Lembaga Inkubator adalah suatu Lembaga yang melakukan proses Inkubasi terhadap peserta Inkubasi.
- c. Peserta Inkubasi yang selanjutnya disebut *Tenant* adalah calon pelaku usaha/calon wirausaha dan/atau pelaku usaha/wirausaha Pemula yang menjalani proses Inkubasi

## 2.2. Tujuan dan Peranan Inkubator

Menurut I Wayan Dipta (2003), beberapa alasan yang mendasari kehadiran Inkubator menjadi sangat penting karena pada umumnya usaha kecil sangat rentan terhadap kebangkrutan terutama pada fase *start up*. Sejumlah ahli menyatakan bahwa pada fase *start-up* usaha kecil diibaratkan sebagai bayi yang masih *premature*. Pada saat ini biasanya perlu perlakuan



khusus, misalnya melalui inkubasi sehingga dapat hidup sebagaimana bayi yang lahir normal dan dapat terhindar dari risiko kematian. Sistem inkubasi inilah yang terbukti dapat diadopsi sebagai bagian dari strategi pembinaan usaha kecil di sejumlah negara. Menurut hasil penelitian Dr. Laurence Hewick dari Canadian Business Incubator (2006), bahwa pendirian inkubator secara umum 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.

Menurut Hon. Peter Reith, MP (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. Secara umum Inkubator dikelola oleh sejumlah staf dengan manajemen yang sangat efisien, sehingga kehadirannya dapat memberi peran yang disebut layanan “7S”, yaitu: *space, shared, services, support, skill development, seed capital, dan synergy*.

1. *Space*: inkubator menyediakan tempat untuk mengembangkan usaha pada tahap awal.
2. *Shared* : inkubator menyediakan fasilitas kantor yang bisa digunakan secara bersama, misalnya resepsionis, ruang konferensi, sistem telepon, faksimile, 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* : dapat dilakukan melalui latihan menyiapkan 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.



### 2.3. Jenis Inkubasi

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai tujuan Inkubator, beberapa studi telah dilakukan oleh Midland Bank (1997). Menurut studi tersebut terdapat empat tipe Inkubator sebagai berikut :

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* : bertujuan untuk mengeksploitasi sumber daya lokal untuk mengembangkan bisnis baru dalam suatu sektor tertentu secara lebih fokus yang lazim disebut klaster.
3. *General incubators*: berorientasi pada pengembangan bisnis umum, meskipun kadang kala ada penekanan pada inovasi.
4. *Building business* : bertujuan menciptakan bisnis dengan membentuk tim manajemen yang sesuai untuk mengeksploitasi kesempatan bisnis tertentu dan menyeleksi serta membina mereka. Berdasarkan kepemilikan, Pricewaterhouse Coopers (1999) mengklasifikasikan Inkubator menjadi empat kategori sebagai berikut :
  - a. *Standalone* : dimiliki dan dijalankan oleh pihak independen yang tidak berfungsi sebagai unit bisnis dan terpisah dari induk yang menaunginya.
  - b. *Embedded* : merupakan bagian tidak terpisahkan dari induk yang menaunginya, misalnya dimiliki dan dijalankan oleh lembaga pembangunan daerah.
  - c. *Networked* : dijalankan berdasarkan kerjasama formal dengan inkubator lainnya, baik dalam bentuk kepemilikan atau manajemen maupun melalui penyediaan jasa atau informasi bersama.
  - d. *Virtual*: menyediakan jasa yang sebagian besar melalui jaringan komunikasi dari jarak jauh. Meskipun telah dilakukan pengkategorian seperti di atas, namun hal itu belum lengkap dan membantu untuk memahami peran berbagai komponen di pasar. Sekurang-kurangnya terdapat lima bentuk generik Inkubator bisnis yang telah berkembang selama 40 tahun (Campbell et al, 1985) sebagai berikut.:



- 1) *Industrial incubators* : disponsori oleh pemerintah dan lembaga non-profit dengan tujuan untuk menciptakan lapangan kerja, dan biasanya sebagai respon terhadap pemutusan hubungan kerja (PHK) atau pengangguran.
- 2) *University-related incubators* : dibentuk dengan tujuan untuk mengkomersialisasikan ilmu, teknologi dan hak intelektual yang dihasilkan perguruan tinggi.
- 3) *For-profit property development incubators*: menyediakan ruang kantor dan workshop/tempat produksi untuk disewakan serta layanan lainnya.
- 4) *For-profit investment incubators*: merupakan cara bagi perusahaan modal ventura untuk memiliki perusahaan dalam portofolio mereka. Hal ini akan memungkinkan perusahaan modal ventura untuk menciptakan sinergi dalam portofolionya.
- 5) *Corporate venture incubators*: merupakan salah satu model inkubator yang pertumbuhannya paling cepat dan paling sukses. Perusahaan besar menyediakan modal, fasilitas dan tenaga ahli sertatenaga pemasaran kepada perusahaan kecil yang kemudian dikonversi dalam bentuk saham. Berdasarkan sponsor yang mendukungnya, paling sedikit ada 5 jenis Inkubator yang selama ini menjadi acuan dalam pengembangan Inkubator di beberapa negara, yakni :
  - a) *Regional development incubator*: bertujuan untuk pengembangan agribisnis, penerangan listrik, dan kerajinan yang diutamakan untuk pasar regional.
  - b) *Research, University, Technology-based business incubator*: bertujuan mengembangkan hasil riset yang dilakukan universitas, dengan menyediakan pelayanan bagi personil menjadi seorang wirausaha yang memanfaatkan teknologi untuk memenuhi pasar dan berbagai peluang yang tersedia.
  - c) *Public-private partnership, industrial development incubator*: bertujuan untuk pengembangan usaha kecil sebagai vendor



komponen dan pelayanannya bagi perusahaan besar. Inkubator ini umumnya berada di lingkungan perkotaan atau *industrial estate*.

- d) *Foreign sponsors, International Trade and Technology*: bertujuan untuk memfasilitasi masuknya usaha kecil dan menengah asing ke dalam pasar lokal (domestik). Inkubator ini biasanya melakukan kolaborasi internasional, teknologi dan finansial.
- e) Lainnya: misalnya inkubator yang memfokuskan pada program pengembangan kelompok tertentu

#### **2.4. Prinsip Inkubasi**

Terdapat 2 (dua) prinsip Inkubator Bisnis agar dapat berjalan efektif (Gao et al., 2021), yaitu:

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. Untuk mencapai keberhasilan maka setiap pendiri dan tim manajemen inkubator harus melaksanakan hal-hal sebagai berikut:
  - a. Menjalankan dua prinsip pengelolaan Inkubator Bisnis.
  - b. Mempunyai misi dan perencanaan strategis serta tujuan dalam rangka pengembangan masyarakat.
  - c. Mampu mencapai kemandirian finansial melalui pengembangan dan pelaksanaan rencana bisnis yang realitis.
  - d. Merekrut tim manajemen yang handal dan kompensasi yang sesuai.
  - e. Membangun komitmen para pendiri terhadap pencapaian misi Inkubator Bisnis dan memaksimalkan peran manajemen dalam mengembangkan inkubator yang berhasil.
  - f. Mengutamakan pelayanan kepada tenant termasuk konsultasi yang proaktif dan membuat acuan dalam upaya mencapai kesuksesan dari inkubator.



- g. Mengembangkan fasilitas, sumber daya, metode dan alat inkubator dalam rangka memberikan pelayanan terhadap tenant.
- h. Mengintergrasikan program dan kegiatan inkubator kepada masyarakat dan berkontribusi kepada pembangunan ekonomi yang lebih luas.
- i. Menggalang dukungan *stakeholder* termasuk membangun jaringan yang membantu tenant untuk mewujudkan misi dan operasi inkubator.
- j. Memelihara sistem informasi manajemen, mengumpulkan data statistik dan informasi penting yang terkait dalam rangka pelaksanaan program evaluasi. Sehingga akan dapat meningkatkan efektivitas program dan mampu menyesuaikan terhadap kebutuhan tenant.

## 2.5. Persyaratan Pengelolaan Inkubator Bisnis

Untuk kesuksesan pengelolaan Inkubator Bisnis dibutuhkan 5 persyaratan yaitu (Asmita, 2018):

1. Terdapat kebijakan yang menstimulasi usaha mikro kecil menengah (UMKM) dan menyediakan infrastruktur yang diperlukan usaha.
2. Terjalinnnya kemitraan antara pemerintah dan pihak swasta dalam memberikan layanan pelatihan, 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.
5. Keterlibatan masyarakat untuk mempromosikan kewirausahaan dan perubahan budaya.

Sedangkan untuk mencapai keberhasilan, Inkubator Bisnis memerlukan dukungan infrastruktur. Infrastruktur yang dimaksud dapat dikelompokkan menjadi dua jenis (Gao et al., 2021); (Allahar et al., 2016) yaitu *soft infrastructure* dan *hard infrastructure*. Komponen *soft infrastructure* meliputi antara lain:

- a. Inkubator : untuk menumbuhkan usaha kecil yang berhasil, menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi kegagalan dan mengkomersialisasikan R&D.



- b. Pemerintah : kebijakan untuk mendorong usaha melalui hak properti dan insentif pajak.
- c. Universitas : menyediakan tenaga terampil, meningkatkan skill dan mengkomersialisasikan suatu ide.
- d. Bank & investor : menyediakan modal.
- e. Tokoh masyarakat : untuk menciptakan budaya positif.
- f. *Global Best Practices* : *sharing best practice*.

Sedangkan yang termasuk komponen *hard infrastructure* adalah ketersediaan akses transportasi, akses untuk promosi (media), dan jaringan kerjasama antara *stakeholder* yang terkait dalam pengembangan fokus tenant Inkubator Bisnis yang bersangkutan.

## 2.6. Tahapan Pengembangan Inkubator Bisnis

Salah satu aspek yang menarik dari inkubator adalah tidak adanya dua Inkubator yang menawarkan jasa yang sama. Ada yang hanya fokus pada industri teknologi canggih sementara yang lain dapat mengakomodasi perusahaan manufaktur dalam tempat yang sama. Pengembangan Inkubator melalui 3 tahapan (Idris, 2012) yaitu tahap awal (*the start-up phase*), tahap pengembangan usaha (*the business development phase*), dan tahap kemandirian (*the maturity phase*).

### 1. *The Start Up phase* (kurang lebih 3 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. Pada tahap ini manajer Inkubator fokus pada pembangunan fisik Inkubator dan selanjutnya mencari tenant.
- e. Tahap ini berakhir apabila inkubator telah terisi 60-70% dan biaya sewa dapat menutup biaya operasional Inkubator.





## 2. *The business development (2-3 years)*

- a. Manajemen Inkubator lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan tenant.
- b. Manajemen Inkubator mengembangkan jaringan business untuk tenant.
- c. Mulai membentuk sinergi antara pemilik inkubator.

## 3. *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 terhadap lapangan kerja lokal.
- e. Dengan tingkat hunian yang penuh, Inkubator telah mulai memikirkan untuk ekspansi atau pendirian inkubator baru.

## **2.7. Model-Model Inkubator**

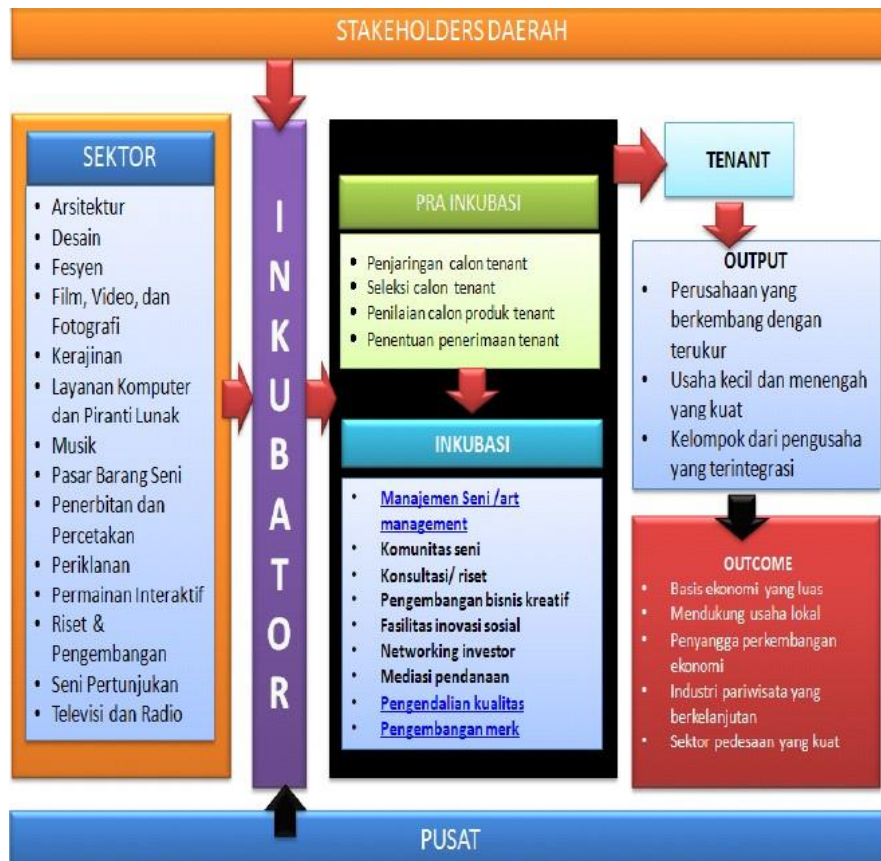
### **2.7.1 Model Inkubator Industri Kreatif**

Sektor industry kreatif menjadi perhatian besar pemerintah untuk didorong pertumbuhannya, karena mampu mendatangkan devisa dan sekaligus mendorong kreativitas dan pertumbuhan ekonomi masyarakat. Bagi perguruan tinggi/instansi pemerintah/swasta yang berminat untuk mendirikan incubator Industri Kreatif/ICT, terdapat 14 sektor yang bisa dikembangkan dan difasilitasi sebagaimana model Gambar 2.1. Dukungan pemerintah pusat/daerah, swasta, dan perguruan tinggi sangat diperlukan terutama dalam infrastruktur pendukung seperti peralatan termasuk dukungan tenaga ahli.

Bagi yang ingin mendirikan incubator, ini dapat menentukan beberapa sector ekonomi sesuai dengan dukungan Sumber Daya Manusia, persediaan infrastruktur dan jejaringan pendukung yang dimiliki dan dikuasai. Kemudian, incubator dapat membina dan mengembangkan tenant (peserta/anggota) melalui proses inkubasi mulai dari pra-inkubasi, inkubasi dan pasca inkubasi dengan penekanan sebagai alur yang diilustrasikan pada Gambar 2.1.



Output yang ditargetkan adalah menjadikan tenant sebagai usaha baru/perusahaan yang inovatif dan beretika dan kuat serta membentuk komunitas usaha yang terintegrasi. Lebih jauh lagi, mereka dapat menjadi basis ekonomi yang kuat, mendukung usaha local serta mampu mendorong pertumbuhan ekonompi.



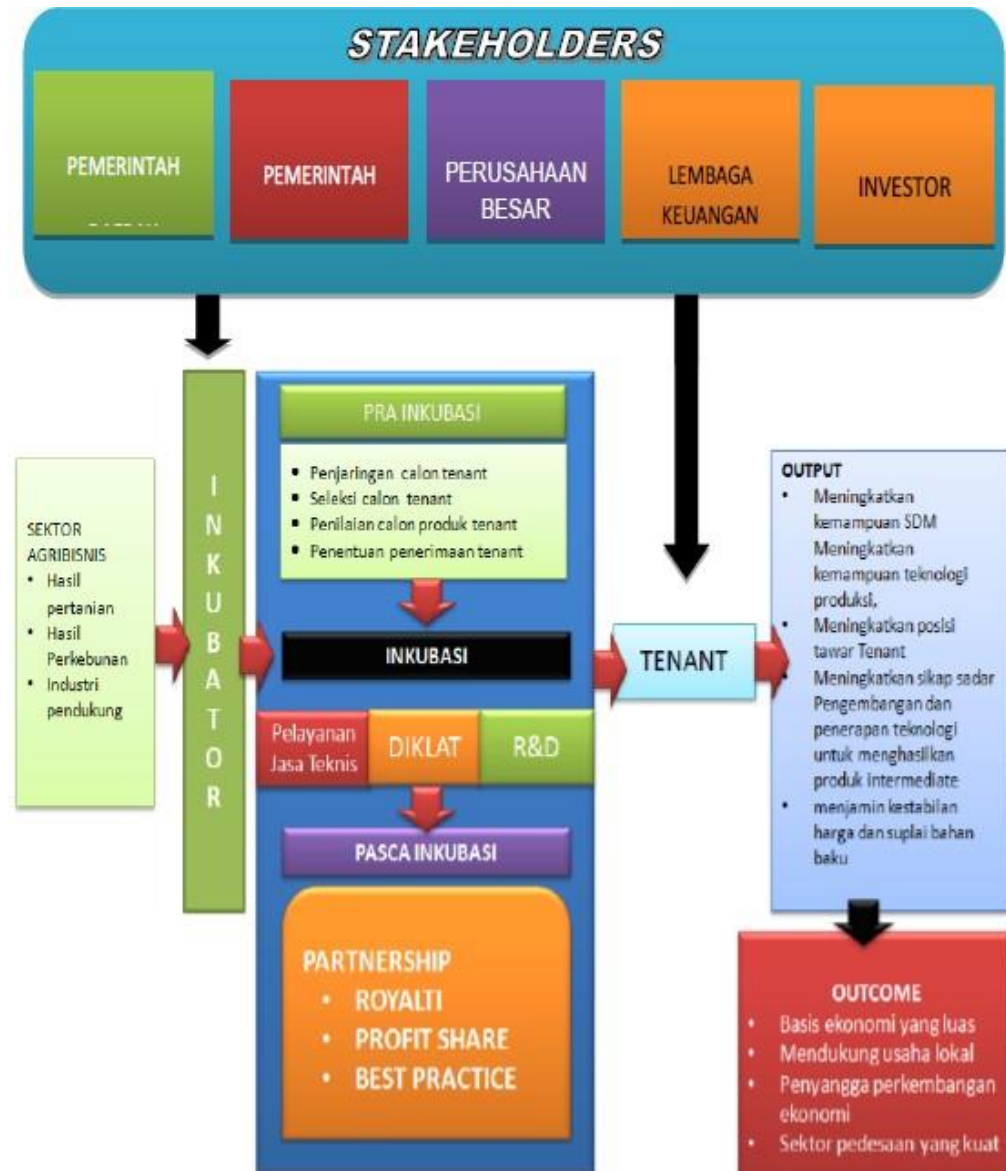
Sumber: (Idris, 2012)

Gambar 2.1. Model Inkubator Industri Kreatif

### 2.7.2 Model Inkubator Agribisnis

Dalam pengembangan Inkubator Agribisnis, peran *stakeholders* sangat diperlukan seperti diilustrasikan pada Gambar 2.2. Terdapat tiga sektor utama yang dapat dipilih oleh Lembaga inkubator untuk difasilitasi atau bisa memilih salah satu diantaranya sesuai dengan dukungan Sumber Daya Manusia dan persediaan infrastruktur yang dimiliki dan dikuasai. Untuk proses selanjutnya mulai pra-inkubasi, inkubasi, dan pasca inkubasi. Untuk pengembangan model usaha agribisnis, maka output yang ditargetkan ditujukan pada

peningkatan SDM, peningkatan kemampuan teknologi, meningkatkan posisi tawar (*bargaining*), menjamin kestabilan harga dan persediaan bahan baku. *Tenant* yang telah diinkubasi diharapkan dapat menjaga kelangsungan bisnisnya dengan stabil dalam menghadapi gejolak pasar. Diharapkan usaha agribisnis yang berkembang dapat menjadi basis ekonomi, dapat mendukung usaha lokal dan memperkuat sector ekonomi masyarakat.



Sumber: (Millette et al., 2020)

Gambar 2.2. Model pengembangan Inkubator Agribisnis

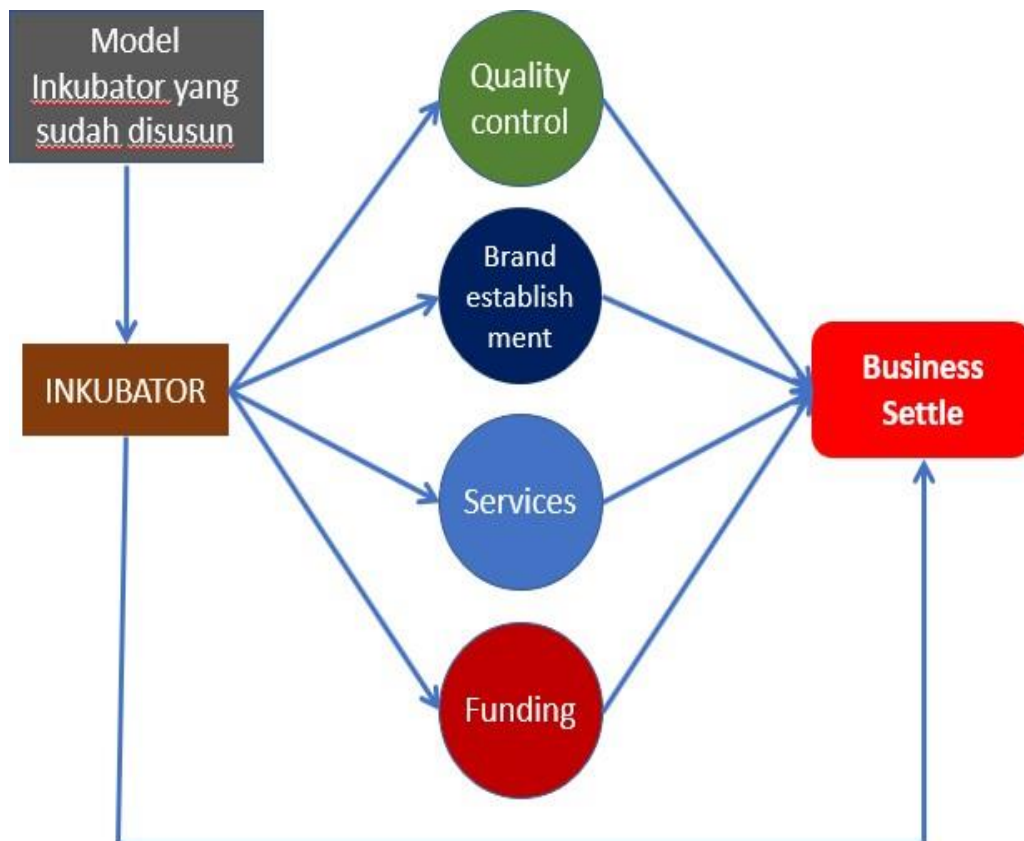
### 2.7.3 Model Pendampingan dan Penguatan Inkubator

Model pendampingan dan penguatan inkubator yang diilustrasikan di Gambar 2.3 menjelaskan beberapa penguatan yang mesti dilakukan inkubator terhadap *tenant*, antara lain: QC (*Quality Control*), *Brand Establishment*, *Services* dan *Funding*. Materi peningkatan *Quality Control* terhadap produk yang dihasilkan *tenant* terutama dalam hal : (a) pengendalian biaya (*Cost Control*), bertujuan agar produk yang dihasilkan memberikan harga yang bersaing (*Competitive price*); (b) pengendalian produksi (*Production Control*) bertujuan agar proses produksi (proses pelaksanaan ban berjalan) bisa lancar, cepat dan jumlahnya sesuai dengan rencana pencapaian target; (c) pengendalian standar spesifikasi produk meliputi aspek kesesuaian, keindahan, kenyamanan; (d) pengendalian waktu penyerahan produk (*delivery control*) terkait dengan pengaturan untuk menghasilkan jumlah produk yang tepat waktu pengiriman dan tepat waktu diterima.

*Brand establishment* terkait dengan pemberian merk dan penguatan *brand image* pada produk yang dihasilkan *tenant*. Merek yang terpercaya merupakan jaminan atas konsistensi kinerja suatu produk yang dicari konsumen ketika membeli produk atau merek tertentu. Merek juga merupakan janji kepada konsumen bila menyebut namanya, timbul harapan bahwa merek tersebut akan memberikan kualitas terbaik, kenyamanan, status dan pertimbangan lain ketika konsumen melakukan pembelian.

*Services* atau pelayanan ditujukan pada : (a) *Self Esteem* (memberi nilai pada diri sendiri); (b) *Exceed Expectations* (melampaui harapan konsumen); (c) *Recover* (merebut kembali); (d) *Vision* (Visi); (e) *Improve* (melakukan peningkatan perbaikan); (f) *Care* (memberi perhatian); (g) *Empower* (pemberdayaan); (h) Untuk melaksanakan tugas sebagai *frontliner* tentunya didasari pada pelayanan yang mengacu pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang dilayani. *Funding* atau pendanaan terkait dengan penguatan bagaimana *tenant* mampu membuat suatu kelayakan terhadap usaha yang dilakukan agar dapat memperoleh akses pendanaan yang lebih cepat baik itu pada lembaga keuangan maupun investor agar *tenant* mampu mengakses pendanaan internal maupun eksternal





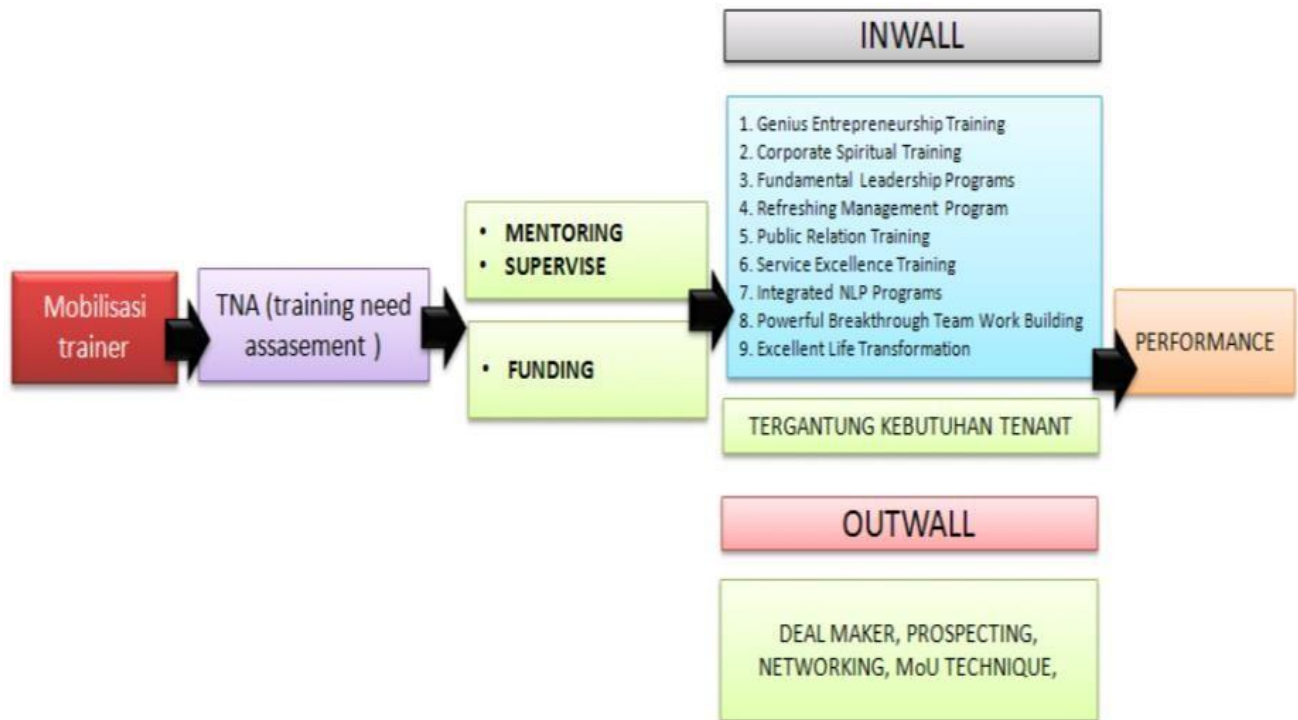
Sumber: (Breivik-Meyer et al., 2020)

Gambar 2.3. Model Pendampingan dan Penguatan Inkubator

#### 2.7.4 Model Pelatihan Inkubator

Model ini disusun dengan mempertimbangkan pelatihan yang dibutuhkan inkubator bisnis. Model yang diilustrasikan di Gambar 2.4 menjelaskan perlu adanya mobilisasi *trainer* terkait dengan penyediaan *trainer* yang berkompeten. *Trainer* tersebut akan diberikan materi atau pembekalan berdasarkan kebutuhan *tenant* baik untuk *outwall* maupun *inwall*. Pada gambar berikut diperlihatkan secara umum kebutuhan pelatihan *tenant inwall* maupun *outwall*:





Sumber: (Septiana Ayu, 2015)

Gambar 2.4. Model Pelatihan Inkubator

### 2.7.5 Model Inkubator Bisnis Universitas

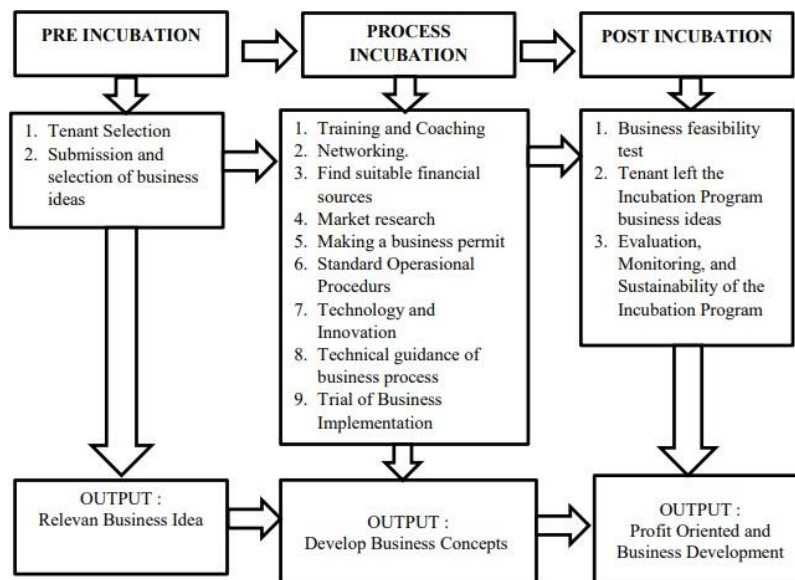
Inkubator bisnis memiliki peran penting dalam mendorong berkembangnya bisnis dan UMKM baru agar dapat bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Bagian ini membahas tentang model optimal peran inkubator bisnis yang dikelola oleh perguruan tinggi. Model ini mengembangkan kerangka model inkubasi berbasis teori dan literasi berbasis optimasi peran model inkubasi. Model optimasi inkubasi terdiri dari *pra inkubasi*, *inkubasi*, dan *pasca inkubasi*. Setiap tahapan/tahapan merupakan kegiatan yang memiliki tujuan utama untuk mengembangkan pengetahuan dan keahlian tenant terkait dengan pengelolaan usaha. Tahap pra inkubasi difokuskan pada pemilihan tenant dan pengembangan ide bisnis yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Fase inkubasi berfokus pada pembuatan konsep bisnis untuk diimplementasikan ke pasar melalui pendampingan dan pelatihan, keterampilan dasar dan lanjutan untuk dapat mengelola bisnis yang





kompetitif. Fase pasca inkubasi berfokus pada peningkatan potensi startup ke pasar baru, kesiapan tenant untuk berdiri secara mandiri serta tahapan evaluasi dan monitoring untuk menilai keberhasilan dan keberlanjutan program inkubasi yang telah dilakukan. Model ini juga berfokus pada komitmen perguruan tinggi sebagai pengelola inkubator bisnis untuk secara konsisten menyediakan infrastruktur dan sumber daya manusia agar program inkubasi ini dapat berjalan secara optimal.

Model Inkubator di Gambar 2.5 berikut menunjukkan tahapan/tahapan model yang harus dilakukan oleh inkubator bisnis yang dikelola oleh sebuah universitas agar dapat berhasil dan berkelanjutan. Jika semua langkah tersebut dilakukan dengan benar, maka akan tercipta wirausahawan dan UMKM baru yang berdaya saing kompetitif. Kunci pelaksanaan inkubasi bisnis terletak pada komitmen pengelola inkubator bisnis dan komitmen para tenant yang akan diinkubasi untuk dapat mengikuti seluruh rangkaian tahapan inkubasi secara konsisten dan memenuhi ketentuan yang berlaku standar.



Sumber: (Nila Tristarini, Melati Oktafiyani, 2020)

Gambar 2.5 Model Inkubator Bisnis University



## BAB III METODOLOGI

### 3.1. Metode Kajian

Pendekatan yang digunakan dalam rangka melakukan kajian inkubator bisnis ini adalah menggunakan metoda deskriptif analitis yang menggabungkan dasar-dasar pelaksanaan survei dan investigasi lapangan, pemikiran teoritis, logis dan pragmatis yang relevan. Deskriptif bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan keberadaan data primer maupun sekunder, khususnya yang berkaitan dengan persepsi, pengetahuan dan pengalaman wirausaha baru/UMKM/IKM dalam mengembangkan usahanya. Analitis untuk mengetahui hubungan antara data primer dan sekunder yang dilakukan dengan menggunakan instrumen/alat analisis perbandingan.

### 3.2. Populasi Kajian

Populasi dalam kajian ini melibatkan para pelaku Usaha Mikro yang melakukan aktifitas usahanya di Kota Kediri. Sampel yang diambil secara random dan berdasarkan pada anggota Sentra Industri Kecil dan komunitas/kelompok pelaku usaha mikro. Berikut adalah gambaran tentang Seetra Industr Kecil dan Komunitas Usaha Mikro yang ada di Kota Kediri.

Tabel 3.1 Sentra Industri Kecil di Kota Kediri

No.	Sentra Industri Kecil
1	Sentra Industri Kecil produksi dan pengolahan tahu di Tinalan
2	Sentra Industri Kecil produksi tenun ikat di Bandar Kidul
3	Sentra Industri Kecil produksi dan pengolahan tahu di Bawang
4	Sentra Industri Kecil produksi kerajinan sulak bulu ayam Di Blabak
5	Sentra Industri Kecil produksi penjahitan di Banjarmelati
6	Sentra Industri Kecil produksi batik di Kelurahan Dermo
7	Sentra Industri Kecil produksi batik di Dandangan
8	Sentra Industri Kecil produksi jamu tradisional di Kampung Dalem
9	Sentra Industri Kecil produksi tempe di Tempurejo
10	Sentra Industri Kecil produksi opak gambir di Bujel
11	Sentra Industri Kecil produksi jajanan / kue basah di Banjaran

Sumber: Disperindagkin, 2022





Tabel 3.2. Kelompok Usaha Mikro

No.	Nama Kelompok UMKM/IKM	No.	Sentra Industri Kecil
1	Perbakri (Persatuan Batik Kota Kediri)	15	HIPMIKIMDO (Himpunan Pengusaha Mikro Kecil Menengah Indonesia)
2	Tenun	16	IPEMI (Ikatan Pengusaha Muslimah Indonesia)
3	Rekori (Sulam Pita)	17	HRA
4	KNB (Kediri Yongket Bareng) / (Rajut)	18	Rumah Zakat
5	Hantaran	19	Japri WEE (Women's Economic Empowerment) JAPRI (Jadi Pengusaha Mandiri)
6	Aspekori (Kerajinan) Asosiasi <b>Pengrajin Kota Kediri</b>	20	ASLI (Laundry)
7	Aspeptari (Makanan & Minuman)	21	Pokdarwis Bandar Kidul (Kelompok Sadar Wisata)
8	Kosari (Sablon) Komunitas Sablon Kediri	22	Ngronggo Nawasena (Paguyuban UMKM Nawasena Kelurahan Ngronggo)
9	Decopeso (Kerajinan)	23	Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan <b>Kampung Dalem Winner</b>
10	Sulak	24	LPK (Lembaga Pelatihan Kerja)
11	KOPMMI (Makanan & Minuman)	25	TDA (Komunitas Bisnis Tangan Di Atas)
12	AMJ (Makanan & Minuman)	26	OK OCe (Gerakan Ekonomi Kerakyatan)
13	Sekartaji (Jamu)	27	Jahit
14	Apeta (Tahu)	28	FKBN (Forum Kader Bela Negara)

Sumber: Dinkop UMT, 2022

### 3.3. Tahapan Pelaksanaan Kajian

Secara garis besar Langkah-langkah yang dilakukan dalam mendukung pelaksanaan kajian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.3.1. Pengumpulan Data dan Informan Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara, pengisian kuisioner, dan observasi. Responden ditetapkan dengan metode sampling yang terstruktur atau ditentukan, mulai dari Dinas Koperasi, UM dan Ketenagakerjaan, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Klinik UMKM, Bank Indonesia, Kadin Kota Kediri, Rumah Kurasi, Business Development Services (BDS), dan LPPM Perguruan Tinggi (IAIN, UNIK, UNISKA, dan UNP).



Kuesioner dibagi menjadi dalam 2 jenis, yaitu kuesioner untuk Stakeholder, dan kuesioner untuk UMKM/IKM.

### 3.3.2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber terkait seperti (<https://kemenkopukm.go.id/>, <https://kedirikota.bps.go.id/>, <https://kedirikota.bps.go.id/>, Dinkop UM dan Ketenagakerjaan, Disperindagin, serta kepustakaan yang berkaitan dengan pengembangan incubator bisnis dan UMKM. Disamping itu dilakukan pula pengkajian terhadap berbagai peraturan yang terkait dengan incubator bisnis dan UMKM/IKM baik berupa Undang-undang, Peraturan Pemerintah (antara lain Kementerian Koperasi dan UKM dan Ristekdikti) dan lainnya.

### 3.3.3. Fokus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) dilakukan dengan mengundang pihak-pihak yang memiliki kompetensi dalam memberikan masukan mengenai pelaksanaan inkubator bisnis antara lain: Perguruan Tinggi, BDS (Business Development Services), perwakilan dari UMKM/IKM dan Dinas terkait.

### 3.3.4. Analisis Hasil Kajian

Kegiatan analisis yang akan dilakukan adalah secara deskriptif (kualitatif) berdasarkan data / informasi primer dan sekunder yang diperoleh, kemudian dilakukan analisis secara deskriptif dan perbandingan (*benchmarking*) dengan inkubator yang ada di wilayah lain.

### 3.3.5. Kerangka Pemikiran

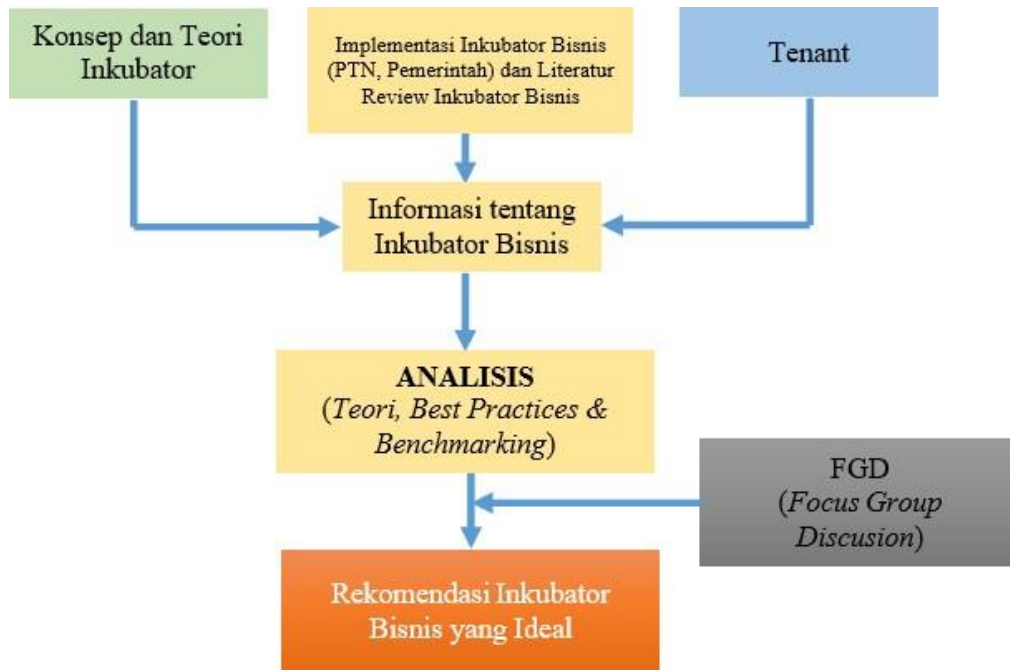
Untuk menjelaskan arah tujuan, dijelaskan tentang kerangka pemikiran sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan gambaran tentang Inkubator Bisnis, dimulai dengan kajian pustaka. Dari kepustakaan diharapkan diperoleh teori dan konsep Inkubator Bisnis. Konsep dan teori tersebut perlu diperkaya dengan informasi tentang Inkubator Bisnis yang berasal dari



lapangan atau pelaku langsung, baik inkubator bisnis di lingkungan perguruan tinggi ataupun lembaga lain.

2. Berdasarkan informasi yang diperoleh, dibuat konsep *best practices* Inkubator Bisnis yang ideal. Gambar 3.1 menunjukkan kerangka pemikiran dalam pelaksanaan kajian ini.



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 4.1.1 Kondisi Geografis

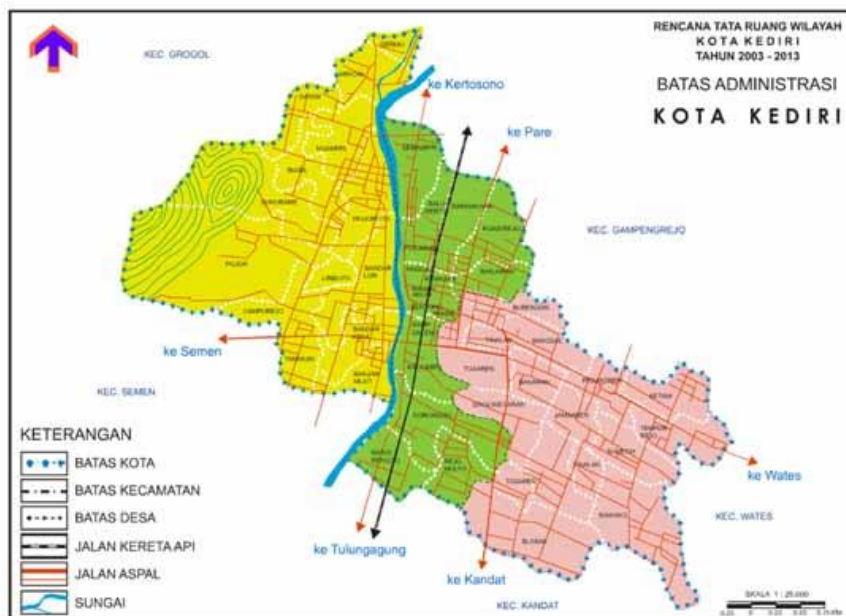
Secara astronomis, Kota Kediri terletak antara 7045'-7055' Lintang Selatan dan 111005'-112003' Bujur Timur. Berdasarkan posisi geografisnya, Kota Kediri dikelilingi oleh wilayah Kabupaten Kediri dengan batas-batas:

- Utara: Kecamatan Gampengrejo;
- Selatan: Kecamatan Kandat dan Ngadiluwih;
- Barat: Kecamatan Grogol dan Semen;
- Timur: Kecamatan Wates dan Gurah.

Kota Kediri terdiri dari 3 kecamatan yaitu:

- Kecamatan Mojojoto
- Kecamatan Kota
- Kecamatan Pesantren

Topografi (bentuk permukaan bumi) wilayah Kota Kediri relatif datar, dengan ketinggian rata-rata 71 meter di atas permukaan laut, meskipun pada bagian barat bertepatan dengan perbatasan Gunung Klotok yang memiliki ketinggian 672 meter dan Gunung Maskumambang setinggi 300 meter.



Gambar 4.1 Peta Wilayah Kota Kediri



Wilayah Kota Kediri dengan luas 67,20 km<sup>2</sup> terbelah menjadi dua bagian oleh Sungai Brantas yang mengalir dari selatan ke utara, yaitu wilayah barat sungai dan timur sungai. Secara administrasi, Kota Kediri terbagi menjadi tiga kecamatan, yaitu: Kecamatan Mojoroto, Kecamatan Kota, dan Kecamatan Pesantren. Wilayah barat sungai secara keseluruhan termasuk dalam wilayah Kecamatan Mojoroto dengan luas 26,93 km, sementara wilayah timur sungai termasuk dalam wilayah Kecamatan Kota seluas 15,95 km<sup>2</sup> dan kecamatan Pesantren seluas 24,32 km<sup>2</sup>. Kantor Walikota Kediri terletak di Jl. Basuki Rachmat No. 15 Kecamatan Kota. Jarak Kantor Walikota Kediri dengan ibukota Kecamatan Mojoroto 1,5 km, dengan ibukota Kecamatan Kota 2,1 km, dan dengan Kecamatan Pesantren 5,8 km.

Tabel 4.1 Luas Daerah Menurut Kecamatan di Kota Kediri Tahun 2021

Kecamatan	Ibukota Kecamatan	Luas (Km <sup>2</sup> )	Persentase terhadap Luas Kota
Mojoroto	Bandar Lor	26,93	40,08
Kota	Banjaran	15,95	23,74
Pesantren	Bangsals	24,32	36,18
<b>Kota Kediri</b>	<b>Kota</b>	<b>67,20</b>	<b>100,00</b>

Sumber: BPS Kota Kediri 2022

Secara administratif wilayah Kota Kediri terdiri dari 3 (tiga) kecamatan, yaitu Kecamatan Mojoroto, Kota, dan Pesantren. Kecamatan Mojoroto terdiri atas 14 kelurahan, Kecamatan Kota 17 kelurahan, dan Kecamatan Pesantren 15 kelurahan. Secara keseluruhan di Kota Kediri terdapat 46 kelurahan.

Tabel 4.2 Jumlah Kelurahan Menurut Kecamatan di Kota Kediri Tahun 2021

Kecamatan	2017	2018	2019	2020	2021
Mojoroto	14	14	14	14	14
Kota	17	17	17	17	17
Pesantren	15	15	15	15	15
<b>Kota Kediri</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

Sumber: BPS Kota Kediri, 2022

#### 4.1.2 Kependudukan

Penduduk Kota Kediri berdasarkan Hasil Proyeksi Penduduk Interim 2020-



2023 (Pertengahan tahun/Juni) sebanyak 287.962 jiwa yang terdiri atas 144.174 jiwa penduduk laki-laki dan 143.788 jiwa penduduk perempuan. Dibandingkan dengan jumlah penduduk tahun 2020, penduduk Kota Kediri mengalami pertumbuhan sebesar 0,90 persen. Dari tiga kecamatan yang ada, pertumbuhan penduduk Kecamatan Pesantren adalah yang paling besar, yaitu 2,09 persen. Sementara itu rasio jenis kelamin tahun 2021 penduduk laki-laki terhadap penduduk perempuan sebesar 100.

Kepadatan penduduk di Kota Kediri tahun 2021 mencapai 4.285 jiwa/km<sup>2</sup>. Kecamatan Kota merupakan kecamatan terpadat dengan angka kepadatan penduduk 5.306 jiwa/km<sup>2</sup>. Berdasarkan kelompok usia, komposisi penduduk Kota Kediri tahun 2021 terdiri atas 59,70 persen atau 171.904 jiwa penduduk berusia 15-54 tahun, 22,48 persen atau 64.732 jiwa berusia 0-14 tahun, dan 17,82 persen atau 51.326 jiwa berusia 55 tahun ke atas

Tabel 4.3 Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di Kota Kediri Tahun 2021

Kecamatan	Penduduk (Jiwa)		Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun	
	2020	2021	2010-2020	2020-2021
Mojoroto	114.553	115.018	0,0056	0,53
Kota	84.291	84.634	0,0030	0,28
Pesantren	87.952	88.310	0,0116	2,09
<b>Kota Kediri</b>	<b>286.796</b>	<b>287.962</b>	<b>0,0066</b>	<b>0,90</b>

Sumber: BPS Kota Kediri, 2022

#### 4.1.3 Ketenagakerjaan

Jumlah penduduk usia kerja Kota Kediri tahun 2021 adalah 232.489 jiwa, terdiri atas 67,35 persen atau 156.591 jiwa angkatan kerja dan 32,65 persen atau 75.898 jiwa bukan angkatan kerja. Berdasarkan jenis kelamin 59,07 persen angkatan kerja adalah laki-laki dan 40,93 persen perempuan.

Komposisi angkatan kerja secara ekonomi terbagi atas 93,63 persen bekerja dan 6,37 persen pengangguran terbuka. Persentase penduduk bekerja baik laki-laki maupun perempuan berkisar pada angka 91 sampai 96 persen. Sementara itu komposisi bukan angkatan kerja secara ekonomi terdiri atas 58,59 persen penduduk usia kerja yang mengurus rumah tangga, 28,67



persen sedang bersekolah, dan 12,74 persen melakukan kegiatan lainnya. Ada perbedaan komposisi pada penduduk laki-laki dan perempuan. Pada penduduk laki-laki komposisi terbesar bukan angkatan kerja adalah sedang bersekolah 44,41 persen, sementara pada penduduk perempuan yang terbesar adalah mengurus rumah tangga 72,51 persen.

Dilihat dari pendidikan yang ditamatkan, 66,70 persen penduduk bekerja berpendidikan SLTA ke atas. Sementara itu persentase pengangguran terbuka yang berpendidikan SLTA ke atas justru lebih tinggi, yaitu 76,38 persen. Lapangan pekerjaan utamayang paling banyak menyerapt tenaga kerja adalah sektor jasa, yang meliputi perdagangan besar, eceran, rumah makan, dan hotel; angkutan, pergudangan, dan komunikasi; keuangan, asuransi, usaha persewaan bangunan, tanah, dan jasa perusahaan; dan jasa kemasyarakatan, sosial, dan perorangan. Persentase penduduk yang bekerja pada sektor tersebut mencapai 77 persen. Sektor lain yang juga banyak menyerap tenaga kerja adalah sektor industri pengolahan, menyerap 19,45 persen tenaga kerja yang ada.

Dilihat dari status pekerjaan utama 50,02 persen penduduk bekerja sebagai buruh/karyawan/pegawai. Hanya 18,91 persen yang melakukan usaha sendiri, dan 15,77 persen menjalankan usaha dengan dibantu buruh maupun tenaga kerja keluarga. Sementara itu jumlah pekerja keluarga dan pekerja bebas masing-masing 10,21 persen dan 5,08 persen.

## **4.2 Pemetaan Pola Usaha Usaha Mikro Kota Kediri**

### **4.2.1 Kondisi pemanfaatan teknologi pada UMK di Kota Kediri**

Indikator yang digunakan dalam melihat pemanfaatan teknologi dalam kajian ini meliputi pemanfaatan teknologi komunikasi dalam pelayanan, pemanfaatan *market place* (shopee, Tokopedia, Lazada, dll), pemanfaatan QRIS dalam transaksi, penggunaan aplikasi keuangan dalam bisnis (LAMIKRO, Quickbooks, BukuWarung, dan sejenis lainnya), pemanfaatan media sosial (facebook, WA, Instagram dan lainnya), pemanfaatan teknologi komunikasi dalam pelayanan.

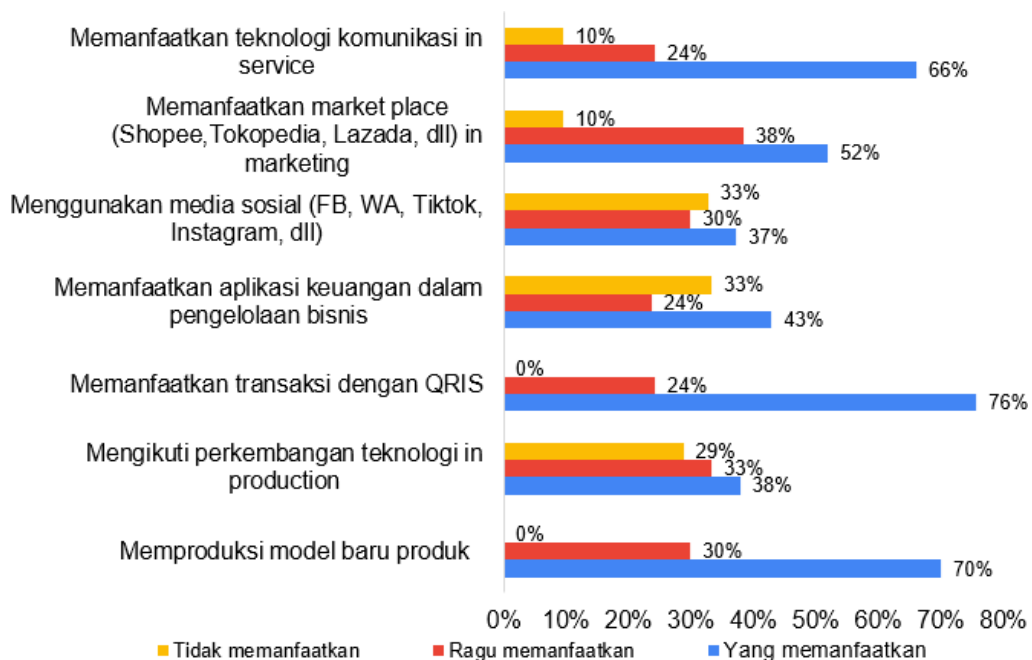
Untuk pemanfaatan teknologi komunikasi dalam layanan, responden yang disurvei (10%) menyatakan sejauh ini layanan yang dijalankan dalam bisnisnya tidak memanfaatkan teknologi komunikasi secara aktif. Kemudian





terdapat 24% responden yang memiliki keraguan dalam memanfaatkan teknologi komunikasi dalam pemberian layanan bisnis yang dilakukan. Sedangkan Sebagian besar responden yakni sebanyak 66% telah memanfaatkan teknologi komunikasi dalam menyediakan layanan untuk menunjang usaha yang dijalankan. Dari hasil ini terlihat bahwa Sebagian besar pelaku usaha UMK di Kota Kediri telah memanfaatkan teknologi komunikasi dalam pemberian layanan kepada konsumen. Fasilitas teknologi komunikasi seperti Smartphone, mempermudah dan meningkatkan indera pendengar dan melihat untuk mengumpulkan, memproses, dan bertukar informasi antar pelaku usaha dan para customer.

Sebaran responden mengenai tingkat pemanfaatan teknologi komunikasi dalam layanan di kalangan pelaku UMK dapat dilihat dalam Gambar 4.2. sebagai berikut:



Gambar 4.2. Pemanfaatan teknologi

Indikator selanjutnya yang dinilai dalam hal pemanfaatan teknologi di kalangan pelaku UMK adalah pemanfaatan market place (Shopee, Lazada, Bukalapak, Tokopedia, Bhineka, dll) dan sejauh mana penggunaan market place dapat menunjang usaha yang sedang ditekuni. Menurut (Olanrewaju et

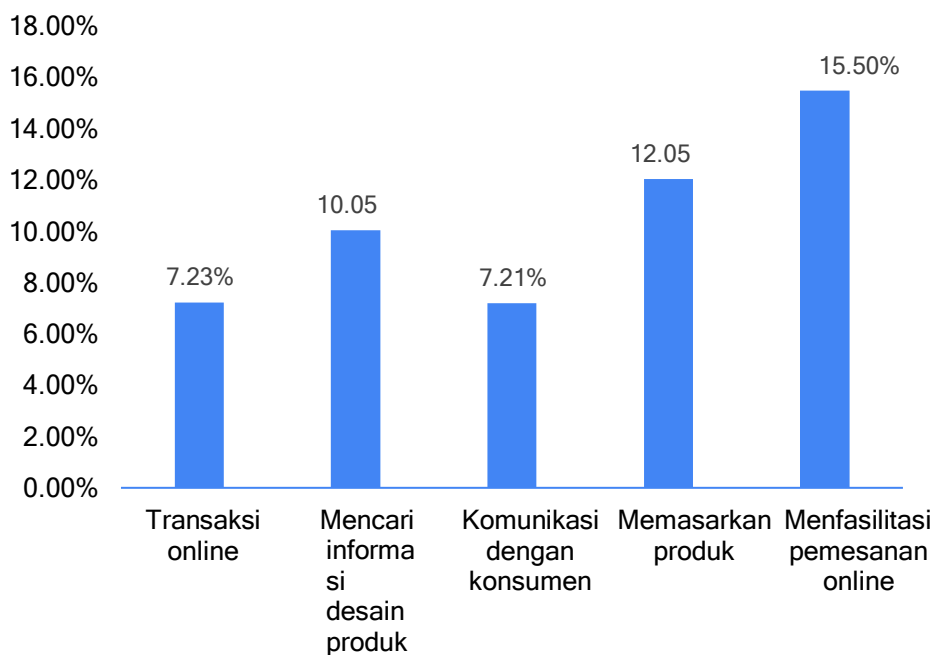




al., 2020) dalam risetnya menyatakan market place adalah wadah dalam memasarkan produk secara elektronik dengan mempertemukan penjual dan pembeli untuk saling berinteraksi. Pemanfaatan model transaksi ini merupakan peluang yang besar bagi pelaku usaha mikro dan kecil untuk ikut berperan aktif dalam menawarkan barang dagangan mereka.

Hasil survey, terkait pemanfaatan market, sebanyak 10% responden menyatakan bahwa mereka tidak memanfaatkan market place, alasannya tidak mengetahui cara menggunakan market place dalam usahanya. Sedangkan sebanyak 38% responden telah mengetahui tentang market place namun, mereka masih ragu, dan belum menggunakan fasilitas *market place* tersebut baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk kepentingan usaha yang dijalankan. Adapun jumlah responden yang telah mengetahui tentang penggunaan market place dan memafaatkan dalam bisnis yang dijalankan sebanyak 52%.

Sebaran responden mengenai tingkat pemanfaatan *market place* dalam bisnis yang dijalankan dapat dilihat secara detail di Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Sebaran pemanfaatan *market place*



Dari Gambar 4.3. menunjukkan bahwa, para pelaku UMK dari total responden yang telah memanfaatkan *market place* sebanyak 52% atau sebanyak 92 dari total 177 responden. Pada umumnya mereka menggunakan *market place* untuk memfasilitasi pemesanan secara online. Sementara pemanfaatan lainnya untuk melakukan memasarkan produk, mencari informasi, komunikasi, dan transaksi dengan konsumen.

Selanjutnya, indikator pemanfaatan teknologi yang dianggap sebagai pola usaha UMK adalah menggunakan media sosial. Indonesia merupakan salah satu negara paling aktif di media sosial, menurut data dari Digital 2021 dalam laman [datareportal.com](https://datareportal.com), dari 277,7 juta jiwa di Indonesia, pengguna internet mencapai 204,7 juta jiwa dan 191,4 juta jiwa di antaranya pengguna aktif media social. Saat ini media social seperti Instagram, Facebook, Youtube, Tiktok, dan lain lain digunakan tidak hanya sebagai kebutuhan hiburan saja, namun juga dimanfaatkan dalam mencapai sebuah peluang besar dalam dunia bisnis. Menurut informasi dari laman [datareportal.com](https://datareportal.com) pengguna Instagram di Indonesia mencapai 99,15 juta jiwa pada Januari 2022. Angka tersebut menunjukkan bahwa jangkauan iklan Instagram sama dengan 35,7% dari total jumlah penduduk di Indonesia dan 48,4% pengguna internet lokal pada awal tahun. 52,3% audiens iklan dari Instagram di Indonesia adalah perempuan dan 47,7% laki-laki. Pada awal tahun 2022 sumber daya periklanan google mengalami pembaruan yang menunjukkan jika 139 juta penduduk di Indonesia adalah pengguna Youtube, dan angka ini menunjukkan jika pengguna youtube di Indonesia pada tahun 2022 setara dengan 50% jumlah populasi di Indonesia. Dari 139 juta pengguna Youtube 46,9% di antaranya adalah perempuan dan 53,1% laki-laki. Kemudian, Tiktok memiliki jangkauan yang setara dengan 47,6% total penduduk Indonesia pada awal 2022. (Datareptoral, 2021).

Hasil survey tentang pola tingkat pemanfaatan media sosial pada pelaku UMK adalah sebanyak 33% dari total responden tidak memanfaatkan media sosial, sedangkan sebanyak 30% mereka memiliki keraguan dalam



memanfaatkan media sosial, kemudian sebanyak 37% sangat yakin mereka memanfaatkan media sosial dalam menunjang usaha yang dilakukan.

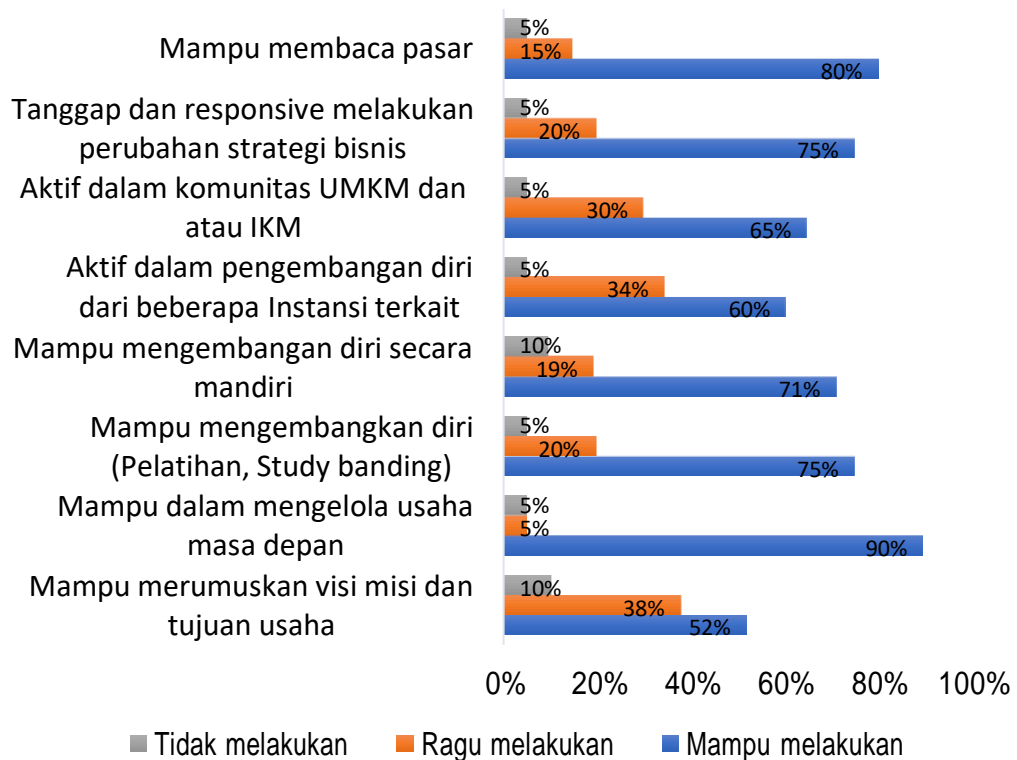
#### 4.2.2 Kondisi Mindset Sumber Daya Manusia pada UMK di Kota Kediri

Beberapa kajian tentang *human resource* seperti (Nguyen & Luu, 2020); (Muñoz-Pascual et al., 2020) menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan suatu hal yang penting dalam perkembangan usaha secara keseluruhan. Kualitas sumber daya manusia yang baik dalam organisasi dapat menjadi suatu faktor yang berpengaruh dalam mengembangkan kegiatan rutin suatu usaha. Mengembangkan kegiatan usaha berarti melakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk memberikan perubahan yang lebih baik terhadap usaha yang dijalankan selama ini (Li et al., 2020)

Beberapa hasil riset menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki kompetensi baik dari aspek fisik maupun aspek intelektual (Li et al., 2020). Mereka yang kompeten tentunya dapat mengelola usahanya dengan baik. Dengan itu usaha yang dijalankan akan lebih berkembang. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada di dalamnya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin baik. Oleh karenanya diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (Adla et al., 2020)

Sebaran responden mengenai *mindset* sumber daya manusia dan indikator-indikatornya di kalangan pelaku UMK dapat dilihat dalam grafik Gambar 4.4. sebagai berikut:





Gambar 4.4 Sebaran mindset SDM pelaku UMK

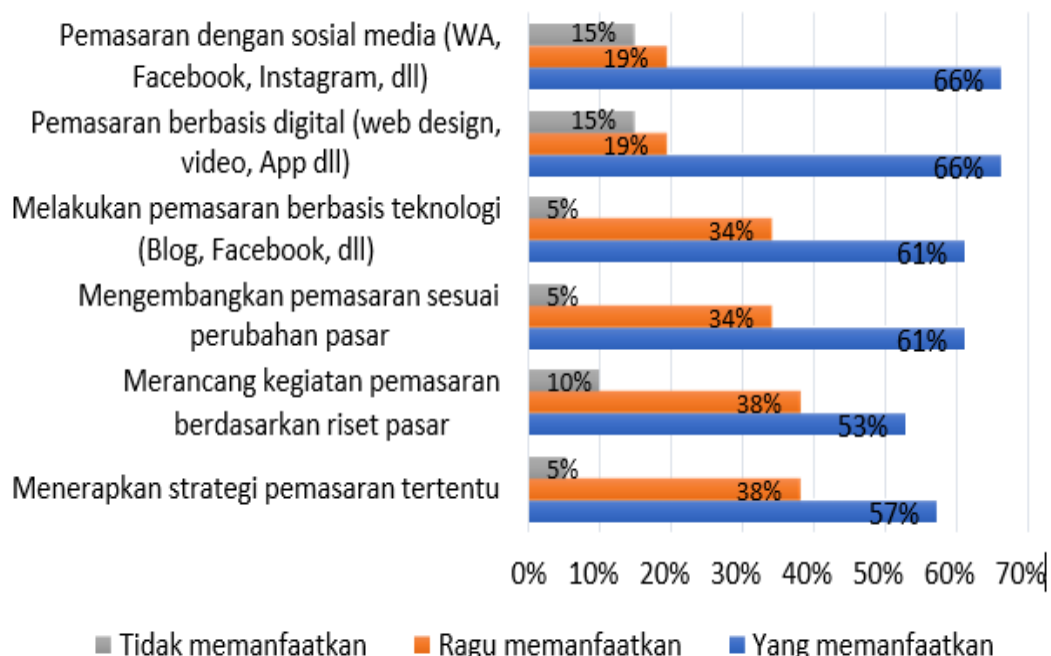
#### 4.2.3 Kondisi Kemampuan *Marketing* pada UMK di Kota Kediri

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki peran penting dalam laju ekonomi Indonesia terutama dalam penciptaan lapangan kerja dan pemberdayaan rumah tangga yang mendukung pendapatan rumah tangga. Keberadaan UMKM diharapkan mampu memacu perekonomian di tengah perlambatan ekonomi yang terjadi saat ini. Pemanfaatan konsep pemasaran berbasis teknologi digital (*digital marketing*) memberikan harapan bagi UMKM untuk berkembang menjadi pusat kekuatan ekonomi.

Pakar pemasaran Yuswohadi mengungkapkan bahwa jika ingin bertahan, maka pelaku UMKM harus mampu memaksimalkan manfaat perkembangan digital (Jean & Kim, 2020). Perkembangan teknologi digital memungkinkan para pelaku UMKM untuk memasarkan produknya secara *online* dan melakukan transaksi melalui sistem perbankan secara online pula (Civelek et al., 2020). Media sosial merupakan suatu sarana *digital marketing*

yang paling mudah untuk dimanfaatkan. Sebelum sebuah usaha memiliki situs, tidak jarang kita menemukan terutama di pasar seperti Indonesia bahwa mereka telah memulai memasuki ranah dunia maya melalui media sosial. Hal ini dapat menjadi stimulan perkembangan kewirausahaan dan keberlangsungan UMKM. Selain biaya yang murah dan tidak perlunya keahlian khusus dalam melakukan inisiasi awal, media sosial dianggap mampu untuk secara langsung meraih (*engage*) calon konsumen. Oleh karena itu tidak heran bahwa pelaku usaha justru lebih menitikberatkan pemanfaatan media sosial dibanding dengan pengembangan sebuah situs. Para pelaku UMKM tersebut terhadang kendala masih minimnya pengetahuan terhadap *digital marketing* dan *electronic commerce* (*e-commerce*). Potensi pemanfaatan *digital marketing* ini mengharuskan masyarakat untuk melek teknologi, oleh karena itu diperlukan sosialisasi dan pelatihan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi ini.

Hasil survey yang dilakukan di pasca pandemi mengenai model *marketing* yang dilakukan kalangan pelaku UMK dapat dilihat dalam grafik Gambar 4.5. sebagai berikut:



Gambar 4.5 Sebaran Model Pemasaran Pelaku UMK di Kota Kediri

#### 4.2.4 Kondisi Sinergitas dan Kolaborasi pada UMK di Kota Kediri

Memulai usaha dapat dilakukan secara individu namun untuk mengembangkannya perlu dilakukan kerjasama atau umum disebut sebagai kolaborasi. Hal ini dilakukan mengingat lingkungan yang berubah secara dinamis dan cepat, sehingga perusahaan ditantang untuk melakukan hal baru pada usahanya. Kolaborasi merupakan alat penting bagi Usaha Mikro Kecil (UMK) untuk dapat mengembangkan inovasi karena keterbatasan pengetahuan dan inovasi yang mereka miliki (Zahoor & Al-Tabbaa, 2020).

Mendasar dari beberapa sumber seperti (Costa et al., 2020); (Apa et al., 2021) bahwa melalui kolaborasi pada UMK dapat melakukan proses pembelajaran, transfer pengetahuan dan teknologi, bahkan meningkatkan kapasitas organisasi melalui jaringan kolaborasi agar dapat mengembangkan inovasi. Kolaborasi tidak hanya dalam bentuk inovasi karena kolaborasi merupakan suatu konsep (*mindset*) dalam menyusun kesepakatan, arbitrase keahlian, akses, modal dan berbagi sumber daya yang langka

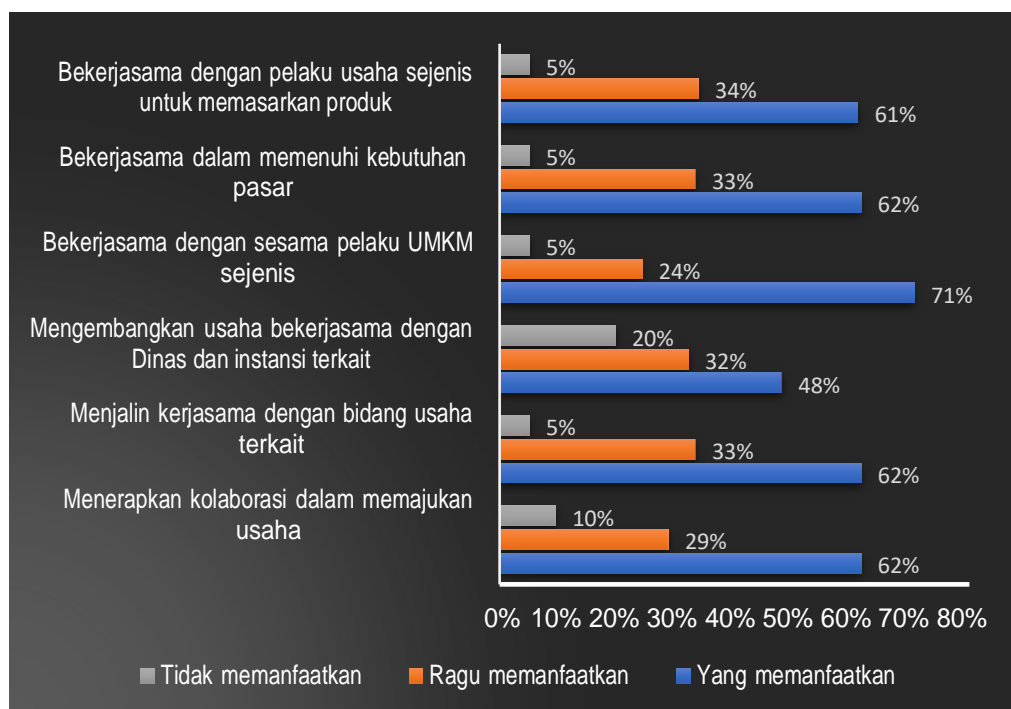
Bahkan menurut pembuat software Intuit yang dikutip dari (Scarborough et al., 2019), di tahun 2020, salah satu yang memampukan UKM untuk berdaya adalah berbagi informasi dan kolaborasi. Menurut penelitian (Ranatiwi & Mulyana, 2018), terbukti bahwa kolaborasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh (Zulu-Chisanga et al., 2021) yang sejalan dengan (Zahoor et al., 2020). Dengan kata lain kolaborasi dalam konteks bisnis adalah mekanisme terbaik kerjasama antar organisasi, jika organisasi ingin memperoleh apa yang menjadi tujuannya. Adapun indikator kolaborasi menurut (Ranatiwi & Mulyana, 2018), antara lain : (1) Supplier, yaitu penyedia jasa/ barang; (2) Pesaing, pihak lain yang memiliki produk barang/ jasa yang sama dalam satu industri; (3) Pembeli, yaitu pihak yang membeli produk barang / jasa; (4) Pemerintah, yaitu pihak penyelenggara kebijakan.

Untuk melihat pola sinergitas dan kolaborasi pelaku usaha adalah dengan melihat beberapa indikator. Hal ini juga sebagaimana dilakukan di beberapa negara maju seperti (Zahoor et al., 2020); (Costa et al., 2020) yaitu pola menjalin kerjasama antar pelaku usaha dan stakeholder, melakukan kolaborasi dalam urusan produk dan pemasaran, aktif dalam mengikuti



pelatihan dalam mengembangkan usaha yang dilakukan.

Hasil survey yang dilakukan di Kota Kediri, sebagaimana diilustrasikan di Gambar 4.5 menunjukkan sebanyak 62% para pelaku Usaha Mikro dan Kecil melakukan kolaborasi dalam memajukan usaha yang dilakukan, selanjutnya sebanyak 29% memiliki keraguan melakukan kolaborasi, dan terdapat 10% dari responden menyatakan tidak melakukan kolaborasi dalam meningkatkan usaha yang dilakukan. Indikator yang dinilai selanjutnya adalah melakukan kerjasama dengan stakeholder, sebanyak 48% para pelaku usaha mikro memiliki keyakinan dalam membangun usahanya dengan melakukan kolaborasi dengan stakeholder, selanjutnya sebanyak 32% mereka menyatakan masih memiliki keraguan untuk berkolaborasi dengan stakeholder, dan terdapat 20% dari total responden, bahwa mereka tidak melakukan kerjasama dengan stakeholder dalam melakukan usahanya. Indikator indikator lain seperti kerjasama dengan pelaku usaha sejenis, Kerjasama dalam hal memasarkan produk dan dalam memenuhi kebutuhan pasar sebanyak rata-rata 65%, dan sebanyak rata-rata 20% dari total responden adalah tidak melakukan dalam hal tersebut.



Gambar 4.6 Sebaran Model Sinergitas dan Kolaborasi Pelaku UMK



#### 4.2.5 Kondisi Aspek Administrasi dan Keuangan di Kota Kediri

Perkembangan jumlah UMK dari tahun ke tahun semakin bertambah. Perkembangan UMK baru terlihat dari sisi jumlahnya saja. Secara umum, khususnya dalam aspek finansial, hanya sedikit UMK yang mengalami perkembangan dalam hal kinerja keuangannya. Hal ini tak lepas dari ketidaksadaran pelaku UMK terhadap pentingnya pengelolaan keuangan perusahaan.

Pengelolaan keuangan menjadi salah satu aspek penting bagi kemajuan perusahaan. Pengelolaan keuangan dapat dilakukan melalui akuntansi. Akuntansi merupakan proses sistematis untuk menghasilkan informasi keuangan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan bagi penggunanya. Sepanjang UMK masih menggunakan uang sebagai alat tukarnya, akuntansi sangat dibutuhkan oleh UMK. Akuntansi akan memberikan beberapa manfaat bagi pelaku UMK, antara lain (Song et al., 2020): (1) UMK dapat mengetahui kinerja keuangan perusahaan, (2) UMK dapat mengetahui, memilah, dan membedakan harta perusahaan dan harta pemilik, (3) UMK dapat mengetahui posisi dana baik sumber maupun penggunaannya, (4) UMK dapat membuat anggaran yang tepat, (5) UMK dapat menghitung pajak, dan (6) UMK dapat mengetahui aliran uang tunai selama periode tertentu.

Melihat manfaat yang dihasilkan akuntansi, pelaku UMK seharusnya sadar bahwa akuntansi penting bagi perusahaan mereka. Penggunaan akuntansi dapat mendukung kemajuan UMK khususnya dalam hal keuangan. Peningkatan laba juga dapat direncanakan dengan menggunakan akuntansi. Dengan tingkat laba yang semakin meningkat, perkembangan UMK akan menjadi lebih baik sehingga UMK akan benar-benar menjadi salah satu solusi bagi masalah perekonomian di Indonesia. Namun, masih banyak UMK yang belum menggunakan akuntansi dalam menunjang kegiatan bisnisnya.

Hasil survey dari beberapa pelaku UMK mengatakan bahwa tanpa akuntansi pun perusahaan tetap berjalan lancar dan selalu memperoleh laba. Banyak pelaku UMK merasa bahwa perusahaan mereka berjalan normal namun sebenarnya UMK tersebut tidak mengalami perkembangan. Ketika mereka mendapatkan pertanyaan mengenai laba yang didapatkan setiap

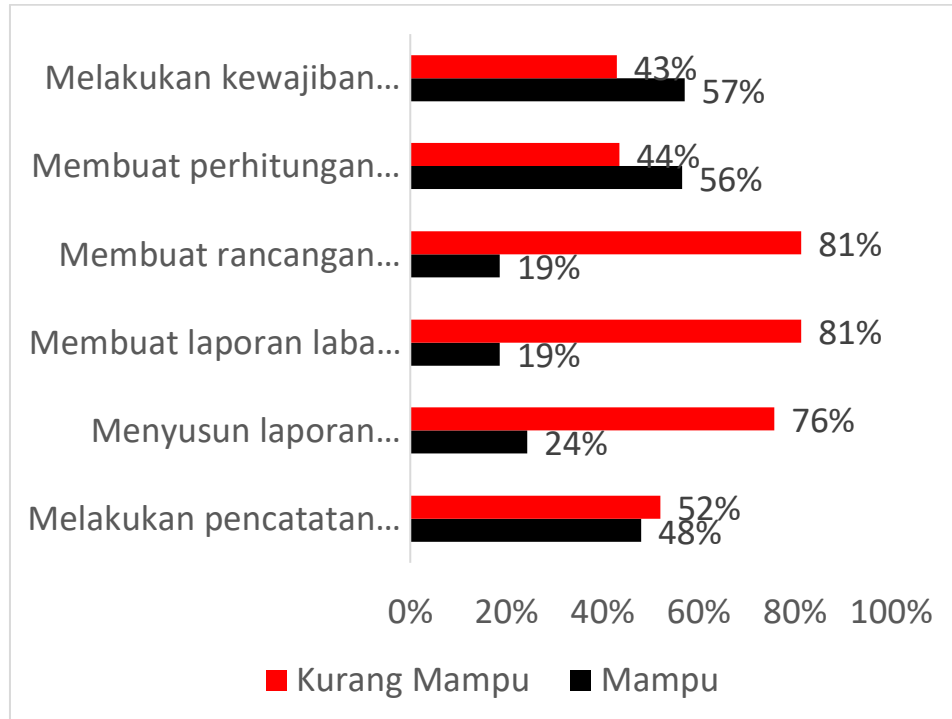




periode, mereka tidak bisa menunjukkan dengan nominal angka melainkan dengan aset berwujud seperti tanah, rumah, atau kendaraan. Lebih lanjut, aset tersebut didapatkan tidak hanya dengan dana perusahaan tetapi terkadang ditambah dengan harta pribadi. Aset tersebut terkadang juga bukan digunakan untuk perusahaan namun digunakan untuk kepentingan pribadi dan tidak terdapat pencatatan ataupun pemisahan di antara keduanya. Hal ini menyebabkan perkembangan perusahaan khususnya dalam hal kinerja keuangan tidak dapat diketahui secara jelas.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan di saat pasca pandemi sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 4.7 menunjukkan bahwa indikator dalam hal pencatatan transaksi dalam kegiatan usahanya, sebanyak 52% belum mampu secara maksimal, dan terdapat 48% dari total responden (177) mereka para usaha mikro sudah mampu melakukan pencatatan transaksi keuangan. Indikator selanjutnya adalah dalam hal menyusun laporan keuangan, dimana data diperoleh 76% para pelaku usaha mikro belum dapat menyusun laporan keuangan, dan sebanyak 19% dari total responden mengatakan bahwa sudah mampu menyusun laporan keuangan yang digunakan untuk mengetahui perkembangan usahanya. Kemudian, indikator tentang membuat laporan laba rugi, sebanyak 81% mereka para pelaku usaha mikro tidak mampu melakukannya, dan terdapat 19% dari total responden adalah mampu Menyusun laporan laba rugi. Secara umum, mereka menyatakan belum mampu sekitar 63% dan 37% dari total menyatakan belum mampu.





Gambar 4.7 Sebaran Aspek Keuangan Pelaku UMK di Kota Kediri

#### 4.2.6 Aspek Sumber Modal pada UMK

Pandemi penyakit coronavirus baru (COVID-19) 2019 telah menyebabkan bisnis mandek dan mengganggu rantai pasokan, memaksa banyak perusahaan, terutama usaha mikro dan kecil (UMK), dan individu menghadapi tekanan besar dalam hal kekurangan modal (Song et al., 2020). Berbagai pemangku kepentingan, seperti administrasi publik dan regulator, telah mengambil langkah-langkah berbeda untuk mendukung UKM secara finansial. Administrasi publik dan regulator, misalnya, telah mengeluarkan serangkaian kebijakan pendukung, termasuk mendorong lembaga pembiayaan untuk meningkatkan pasokan modal secara keseluruhan dengan suku bunga yang lebih rendah. Upaya yang ada, bagaimanapun tampaknya masih sedikit berpengaruh.

Menurut hasil riset yang dilakukan (Hankinson, 2000), terdapat beberapa variabel kunci yang dapat menentukan kesuksesan perusahaan kecil untuk mengembangkan usaha bisnisnya, yaitu antara lain; Behaviour and lifestyle, Skills and capabilities, Management Methods, Motivation, Future perspectives, Small firms and bank relations, Identity, Comment. (Hankinson, 2000) menyebutkan bahwa salah satu kunci sukses strategi bisnis yang



dijalankan usaha kecil guna meningkatkan usaha adalah dalam hubungannya dengan bank yang berkaitan dengan faktor permodalan (fasilitas kredit). Aspek permodalan dari perbankan kepada pengusaha mikro dan kecil yang merupakan salah satu kunci sukses pengembangan usaha menunjukkan pola hubungan yang saling menguntungkan antara pengusaha selaku debitur dengan bank selaku kreditur.

Hubungan bisnis antara pengusaha dan bank perlu terus dijalin, tidak saja dalam kaitannya dengan kelangsungan pengelolaan dana namun juga aspek konsultasi bisnis. Jasa konsultasi bisnis mempunyai peran penting dalam hal pengembangan usaha (ekspansi), maupun permasalahan yang dihadapi di dalam bisnisnya. Dalam hal ini, bank berkepentingan terhadap kelangsungan usaha debiturnya yang akan memberikan suatu kepastian akan tingkat pengembalian kredit yang telah diberikan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan setidaknya ada 2 sumber yang dominan dalam modal perusahaan yaitu dana sendiri dan bank (Kent Baker et al., 2020); (Al-Eitan et al., 2022). Hasil penelitian (Jabłońska & Stawska, 2020) mengemukakan bahwa kesuksesan bisnis kecil diukur *dari business survival, numbers of employee, dan income*. Dalam penelitian yang telah dilakukan menyatakan kinerja dihubungkan dengan kinerja perusahaan kecil dalam memenuhi kewajiban kreditnya. Dunia usaha tidak dapat dilepaskan dari dukungan sistem perbankan dalam bidang permodalan. Berbagai fasilitas kredit dikucurkan kepada para pengusaha yang membawa konsekuensi dipenuhinya kewajiban pengusaha kepada kreditur, baik pembayaran bunga maupun pokok berdasarkan jenis fasilitas kreditnya.

Kinerja UMKM dalam memenuhi kewajibannya dapat diukur dari: (1) Kelangsungan usaha (*survival business*) yaitu ukuran kelangsungan perusahaan, apakah berkesinambungan, dijual kepada pihak lain atau dialihkan; (2) Pertumbuhan karyawan yaitu dengan berkembangnya suatu usaha maka terjadi adanya peningkatan kapasitas sehingga memerlukan penambahan karyawan baik full timer maupun part timer; (3) Kualitas kredit terbagi dalam berbagai kategori yakni kategori Lancar, DPK (Dalam Pengawasan Khusus), KL (kurang lancar), D (diragukan), M (macet); (4) Pertumbuhan kredit yang diperoleh dari pengusaha UMKM tersebut; (5)



Penggunaan kredit dalam hal ini bagaimana penggunaan fasilitas kredit apakah sudah sesuai dengan rencana baik untuk modal kerja maupun investasi; (6) Monitoring dari bank dalam hal ini berbentuk pembinaan dan penetapan *restrictive loan covenant* atau perjanjian yang memuat pembatasan-pembatasan pada debitur oleh bank seperti kebijakan investasi, dividen, pembiayaan, dan lain-lain (Zimon & Dankiewicz, 2020). Fasilitas kredit bank yang merupakan salah satu aspek kunci didalam pengembangan UMKM tersebut sangat tergantung pada tingkat kepuasan dan loyalitas pengusaha UMKM selaku debitur terhadap bank selaku kreditur. Dalam Penelitian (Kent Baker et al., 2020) juga mengungkapkan bahwa fasilitas kredit bank dalam hal ini kinerja kredit (*credit performance*) memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan bagi kinerja usaha kecil, mengingat aspek permodalan merupakan aspek penting dalam bisnis UMKM. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zimon & Dankiewicz, 2020) menunjukkan hal yang sama dengan mengukur kinerja UMKM dari sudut pemenuhan kewajibannya terhadap kinerja kreditnya.

#### **4.3 Model Klinik dan Inkubator Ekonomi Masyarakat Kota Kediri**

##### **4.3.1 Aspek Perlu Diperhatikan dalam Pendirian Inkubator Bisnis**

Pada dasarnya Inkubator bisnis dapat didirikan oleh berbagai Lembaga, baik perguruan tinggi, Lembaga Swasta maupun Lembaga Pemerintahan. Lembaga yang berbeda membedakan pula struktur organisai, sumber pendanaan, pengelola dan sasaran tenant. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun incubator bisnis adalah, aspek legal, organisasi, keuangan dan operasional.

##### **1. Aspek Legal**

Aspek legal merupakan hal yang penting dalam pengelolaan Inkubator Bisnis, karena dalam aspek ini tercermin komitmen manajemen dalam pengelolaan Inkubator Bisnis, yang dituangkan dalam dasar hukum yang lebih formal dan diwujudkan dalam wadah organisasi. Inkubator harus memiliki kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki komitmen pengembangan Inkubator atau melaksanakan Visi,



- misi dan tujuan;
- b. Mempunyai kelembagaan untuk menangani atau melaksanakan inkubator.
- c. Mempunyai SDM baik pengelola maupun konsultan;
- d. Menyediakan prasarana (seperti gedung, perkantoran, laboratorium danlainnya);
- e. Memiliki sumber dana
- f. Adanya binaan (tenant); dapat berupa inwall maupun outwall

## 2. Aspek Organisasi

Ditinjau dari aspek organisasi, Inkubator bisnis harus memiliki visi, misi, tujuan dan strategi. Di samping itu Inkubator Binsis juga harus memiliki struktur organisasai, job diskripsi dan SOP dalam operasional Inkubasi. Visi, Misi dan tujuan Inkubator bisnis merupakan cita-cita para pendiri incubator bisnis. SOP mendeskripsikan secara rinci tahapan-tahapan dalam proses inkubasi, mulai fase pra inkubasi, inkubasi dan pasca inkubasi.

Terkait dengan aspek legal seperti dipaparkan di muka, struktur organisasi Inkubator Bisnis sangat dipengaruhi oleh aspek legal masing-masing Inkubator. Oleh karena PKIM merupakan Inkubator di bawah pemerintah daerah kota Kediri, maka susunan organisasi menyesuaikan dengan kebijakan Pemerintah Daerah kota Kediri.

## 3. Aspek Keuangan

Aspek keuangan Inkubator Bisnis meliputi sumber dan penggunaan dana rutin setiap tahun serta permasalahan yang dihadapi. Sumber pendanaan Inkubator Bisnis dapat berasal dari anggaran OPD yang menaungi Inkubator Bisnis, anggaran Inkubator Bisnis yang disisihkan dari jasa usaha, iuran tenant, subsidi dari pemerintah, donatur (dalam negeri dan luar negeri), dan kerjasama program dengan *stakeholder*. Sementara sumber pendanaan lainnya bersifat tidak rutin, tergantung adanya program kerjasama yang dipergunakan untuk biaya pelaksanaan



program. Sumber pendanaan rutin tersebut digunakan untuk membiayai kegiatan operasional Inkubator Bisnis dan SDM.

#### 4. Aspek Operasional

Aspek operasional Inkubator Bisnis meliputi penjangkaran tenant, pra inkubasi (seleksi tenant, penilaian ide usaha/produk tenant, inkubasi (pelatihan, pendampingan, konsultasi, mentoring, net working, funding dan research and development). Pasca inkubasi (kemitraan), dan strategi pembinaan, kriteria keberhasilan pembinaan, fasilitas dan jasa layanan, sumber pendanaan, dasar penetapan biaya pembinaan, sektor ekonomi tenant, hubungan Inkubator Bisnis dengan *tenant*. Aspek operasional dijelaskan pada sub bab berikutnya.

##### 4.3.2 Model Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri

Dalam rangka mengoptimalkan kinerja PKIM, PKIM melibatkan banyak unsur pemangku kepentingan, antara lain pemerintah daerah kota Kediri, perguruan tinggi, Bank Indonesia, OJK, lembaga keuangan, investor, perusahaan dan masyarakat. Dengan melibatkan banyak pihak dalam pengelolaan PKIEM diharapkan segala permasalahan yang dihadapi oleh usaha mikro bisa diselesaikan secara efisien dan efektif.

Berbeda dengan inkubator bisnis pada umumnya, yang biasanya penjangkaran tenant hanya terbatas pada usaha yang sudah berjalan, pada model PKIEM ini penjangkaran tenant dibagi menjadi dua, yaitu talen calon wirausaha dan telent usaha mikro, oleh sebab itu model inkubasi yang dibangun dibedakan antara Model inkubasi untuk calon wirausaha dan Model inkubasi untuk pengusaha pemula/Usaha mikro (Start Up).

##### Tahapan Inkubasi

Inkubasi adalah proses pembinaan bagi *tenant* dan atau pengembangan produk baru yang dilakukan oleh Inkubator Bisnis dengan cara penyediaan sarana dan prasarana usaha, pengembangan usaha, dukungan manajemen serta teknologi. Periode inkubasi secara konseptual dilakukan berdasarkan beberapa tahapan, yaitu :

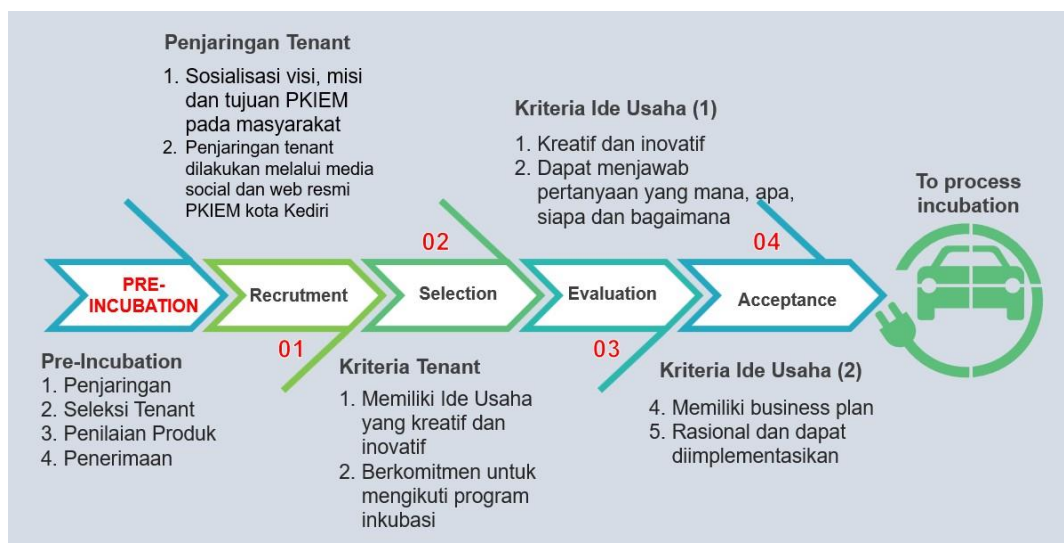


1. Periode pengembangan konsep/ide awal dan rencana usaha.
2. *Start Up Period*: penerapan konsep dan rencana usaha menjadi usaha awal yang masih coba-coba.
3. *Pilot Project Period* : penerapan usaha yang sebenarnya, yang dilakukan sesuai rencana usaha tetapi belum mencapai hasil yang optimal
4. *Roll Out Period*: usaha yang sudah berjalan stabil dan menunjukkan peningkatan volume, nilai tambah dan produktivitas. Berdasarkan hasil survei, periode inkubasi dari tahap awal sampai *Roll Out* bervariasi antara Inkubator Bisnis yang satu dengan yang lain, berkisar antara 1 s.d 3 tahun. Masa inkubasi untuk tenant yang berbasis teknologi terapan memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan tenant yang berbasis bisnis.

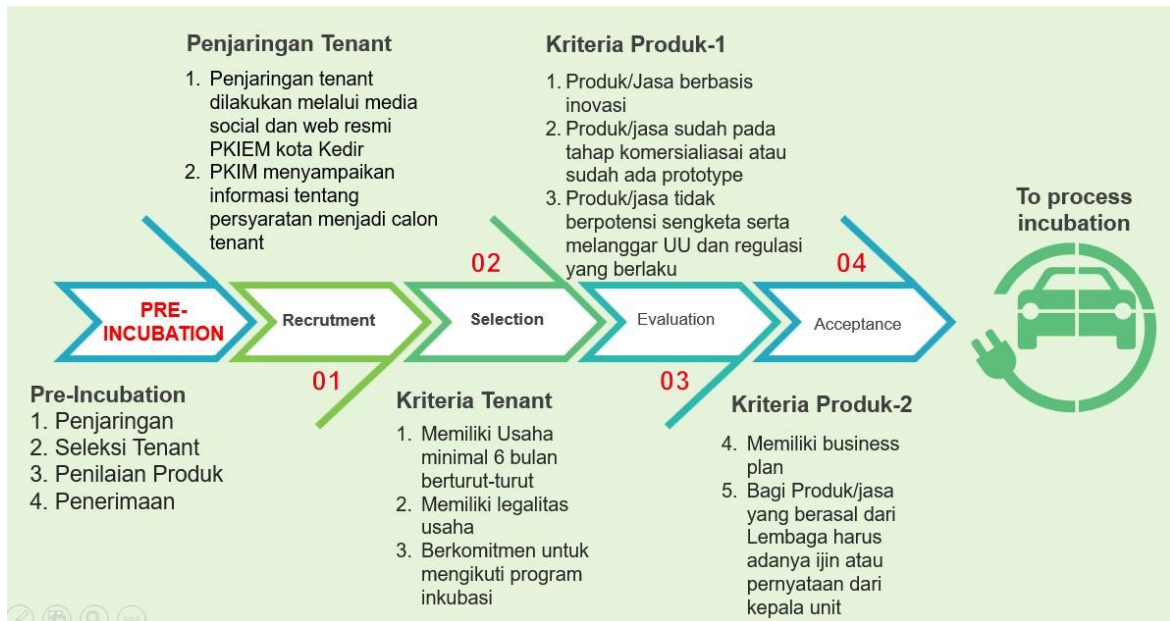
Terdapat tiga tahapan proses inkubasi pada PKIEM Kota Kediri, yaitu pra inkubasi, inkubasi dan pasca inkubasi. Masing-masing tahapan dapat dijelaskan sebagai-berikut:

### 1. Pra Inkubasi

Pra Inkubasi adalah tahap pertama dalam proses inkubasi, yang meliputi penjangkaran tenant, seleksi, penilaian ide usaha (untuk tenant calon wirausaha atau penilaian produk untuk tenant pengusaha pemula), selanjutnya penempatan. Proses inkubasi dapat digambarkan sebagai-berikut:



Gambar 4.8 Proses Pra Inkubasi untuk calon Wirausaha



Gambar 4.9 Proses Pra Inkubasi Pengusaha Pemula/Usaha Mikro

- Penjaringan tenant.** Penjaringan tenant dilakukan melalui media social dan Web PKIEM yang menginformasikan berbagai syarat administrative yang harus dipenuhi oleh calon tenant, sehingga seluruh masyarakat kota Kediri dapat mengakses informasi seluas-luasnya. Kriteria tenant untuk calon wirausaha adalah: (1) memiliki ide usaha yang kreatif dan inovatif, (2) berkomitmen untuk mengikuti program inkubasi. Sedangkan untuk tenant pengusaha pemula/pengusaha mikro, kriteria tenant adalah: (1) memiliki usaha minimal enam bulan berturut-turut beroperasi, (2) memiliki legalitas usaha; dan (3) berkomitmen untuk mengikuti program inkubasi.
- Seleksi tenant.** Seleksi tenant dilakukan oleh divisi rekrutmen, pelatihan dan pendampingan. Pada tahap ini tim seleksi akan melakukan seleksi terhadap dokumen calon tenant. Untuk calon tenant calon wirausaha ide usaha harus memenuhi kriteria: (1) kreatif dan inovatif; (2) mampu menjawab pertanyaan “yang mana, apa, siapa, bagaimana”. Sedangkan calon tenant pengusaha pemula/pengusaha mikro, produk harus memenuhi kriteria: (1) produk berbasis inovasi, (2) sudah pada tahap



komersialisasi (prototype), (3) produk tidak berpotensi sengketa dan tidak melanggar Undang-undang dan regulasi yang berlaku, (4) memiliki business plan dan (5) bagi produk yang berasal dari lembaga harus memiliki izin dari pimpinan unitnya.

- c. **Penilaian ide usaha/penilaian produk tenant.** Penilaian ide usaha baik calon tenant calon wirausaha maupun pengusaha pemula/pengusaha mikro didasarkan pada kriteria-kriteria yang telah disebutkan di tahap kedua. Hasil skor penilaian pada tahap ini dijadikan dasar apakah calon tenant diterima atau tidaknya dengan mempertimbangkan kuota yang ada. .
- d. **Penerimaan.** Calon tenant yang diterima adalah calon tenant yang telah lolos seleksi pada tahap sebelumnya.

## 2. Tahap Inkubasi

Tahap inkubasi terdiri dari pelatihan, pendampingan, mentoring, networking, pendanaan hingga penelitian dan pengembangan. Tahap inkubasi dilakukan antara 1 tahun sampai 3 tahun, tergantung dari karakter masing-masing tenant. Tahap inkubasi digambarkan sebagai-berikut:

### PROSES Pelatihan & Pendampingan

- > Pelatihan modul memulai usaha
- > Pendampingan dilakukan antara 6 sampai 12 bulan.
- > Pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM;
- > Pembuatan Business Plan;
- > Penguatan Legalitas usaha;
- > Fasilitasi atau pendampingan Tenant

### PROSES Mentoring & Konsultasi

- > Pengembangan pasar
- > Peningkatan Teknologi dan proses produksi;
- > Pengujian produk; & Uji Produksi;
- > Branding;
- > Uji pasar (validasi produk dan market);
- > Permodalan
- > Penyediaan pakar dan/atau mentor teknologi;
- > Fasilitasi atau pendampingan Tenant

### PROSES Pendampingan Networking, R & D

- > Membangun kerja sama dengan lembaga penelitian, pengembangan, pengkajian dan penerapan teknologi;
- > Membangun akses kemitraan bisnis dengan akademisi, pemerintah pusat dan daerah, pengusaha/badan usaha, komunitas dan media;
- > Kegiatan dengan forum nasional maupun internasional.



Gambar 4.10 Proses Inkubasi untuk calon Wirausaha





Gambar 4.11 Proses Inkubasi Pengusaha Pemula/Usaha Mikro

- a. **Pelatihan.** Pelatihan merupakan langkah pertama dalam proses inkubasi. Pelatihan modul memulai usaha dilakukan selama 32 jam atau 4 hari yang harus diikuti oleh seluruh tenant secara penuh. Pelatihan bertujuan agar tenant dapat menilai diri sendiri sebagai calon pengusaha, membuat rencana usaha dan memulai usaha. Setelah pelatihan tenant harus benar-benar dapat merealisasikan ide usaha yang telah dibuat. Untuk tenant pengusaha pemula pelatihan pra inkubasi dilakukan selama 40 jam atau 5 hari dan harus diikuti oleh seluruh tenant secara penuh.
- b. **Pendampingan.** Pendampingan yaitu sebagai sebuah upaya membantu, mengarahkan dan mendukung terhadap tenant melalui perumusan masalah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi dalam pengembangan usahanya. Pendampingan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pelaku usaha akan arti penting manajemen pengelolaan usaha, baik dari segi pemasaran, operasional, sumberdaya manusia, strategi bisnis, keuangan dan lain-lain.
- c. **Mentoring.** Mentoring merupakan kegiatan pembinaan untuk memandu dan memberikan wawasan baik dari segi pengalaman ataupun pengetahuan untuk kemajuan dan keberhasilan bisnis. **Tujuan dari**



- mentoring** adalah untuk mentransfer skill dan pengetahuan dari **mentor** ke mentee. Dengan mentoring pelaku usaha akan mendapat pembelajaran secara nyata, memperbesar peluang untuk memperoleh keberhasilan dan bisa memperluas jaringan.
- d. **Networking.** Net working adalah memabagun jaringan dalam bisnis. Net working dapat memberi manfaat bagi pelaku usaha, karena dengan memperluas networking dapat meningkatkan penjualan, membuka peluang baru, menambah wawasan, memperoleh saran dan masukan yang penting, mendapat pengaruh positif dan meningkatkan kredibilitas dan meningkatkan kepercayaan diri.
- e. **Funding.** Yang dimaksudkan dengan funding di sini adalah kegiatan untuk mempertemukan tenant dengan investor dan debitur serta memberi konsultasi dan pendampingan kepada tenant agar bisa mengakses pendanaan baik dari kreditur maupun investor.
- f. **Research & Develoment.** *Research dan development* sangat diperlukan bagi pelaku usaha, tidak terkecuali usaha mikro karena dengan R dan D, perusahaan dapat selalu lebih unggul dengan pesaingnya. Dengan R & D memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan, menggunakan teknologi terbaru dan menciptakan produk dan layanan terbaik. Manfaat R& D antara lain akan mendapatkan hak patent, efisiensi biaya produksi, selalu update dengan selera pasar dan perkembangan teknologi.

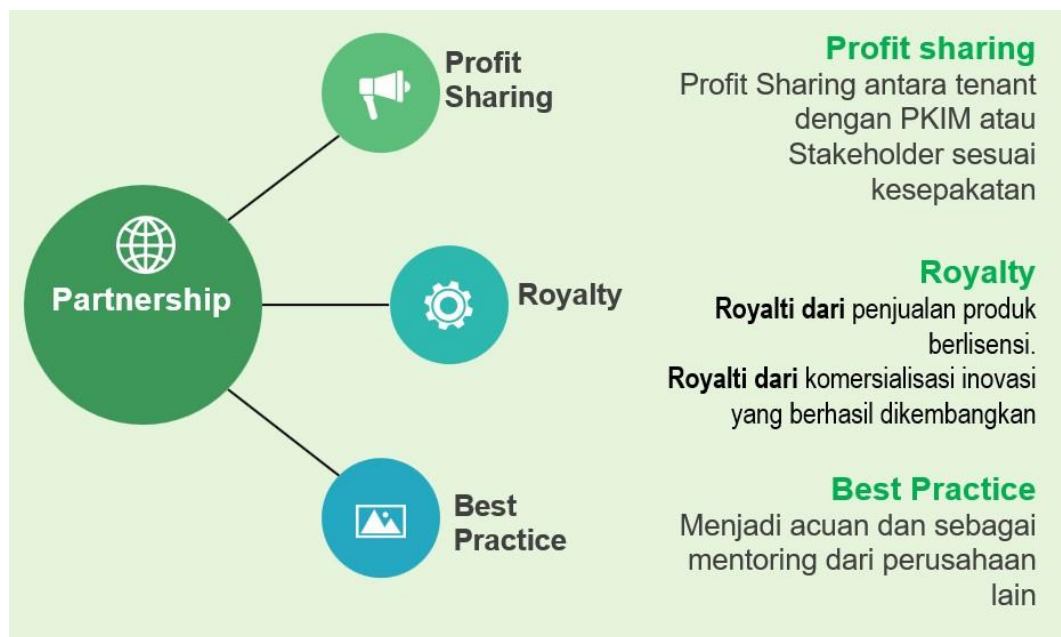
### 3. Tahap Pasca Inkubasi

Pasca inkubasi adalah fase dimana tenant sudah dianggap mampu berdiri secara mandiri dan dapat mengembangkan usahanya setelah melalui proses inkubasi. Meskipun demikian, tenant masih dapat masih dapat berkonsultasi dengan pusat incubator bilamana memerlukan. Pasca inkubasi lebih ditekankan pada kemitraan (*partnership*) antara Pusat Inkubator dengan tenant. Kemitraan yang dapat dilaksanakan antara pusat incubator dengan tenant antara lain: (1) Profit Sharing, (2) Royalty dan (3) Best Practice.

Profit Sharing adalah kerjasama antara tenant dengan pusat incubator dengan membagi keuntungan yang diperoleh berdasarkan perjanjian yang



telah disepakati sebelumnya. Royalty adalah uang jasa yang dibayarkan oleh tenant atas barang yang diproduksi kepada pusat incubator yang memiliki hak paten atas barang tersebut. Adapun yang dimaksud dengan best practice adalah tenant menjadi acuan dan sebagai mentoring dari tenat atau perusahaan pemula lainnya. Tahap pasca inkubasi dijelaskan sebagaimana gambar berikut:



Gambar 4.12 Pasca Inkubasi

#### 4.3.2 Model Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri

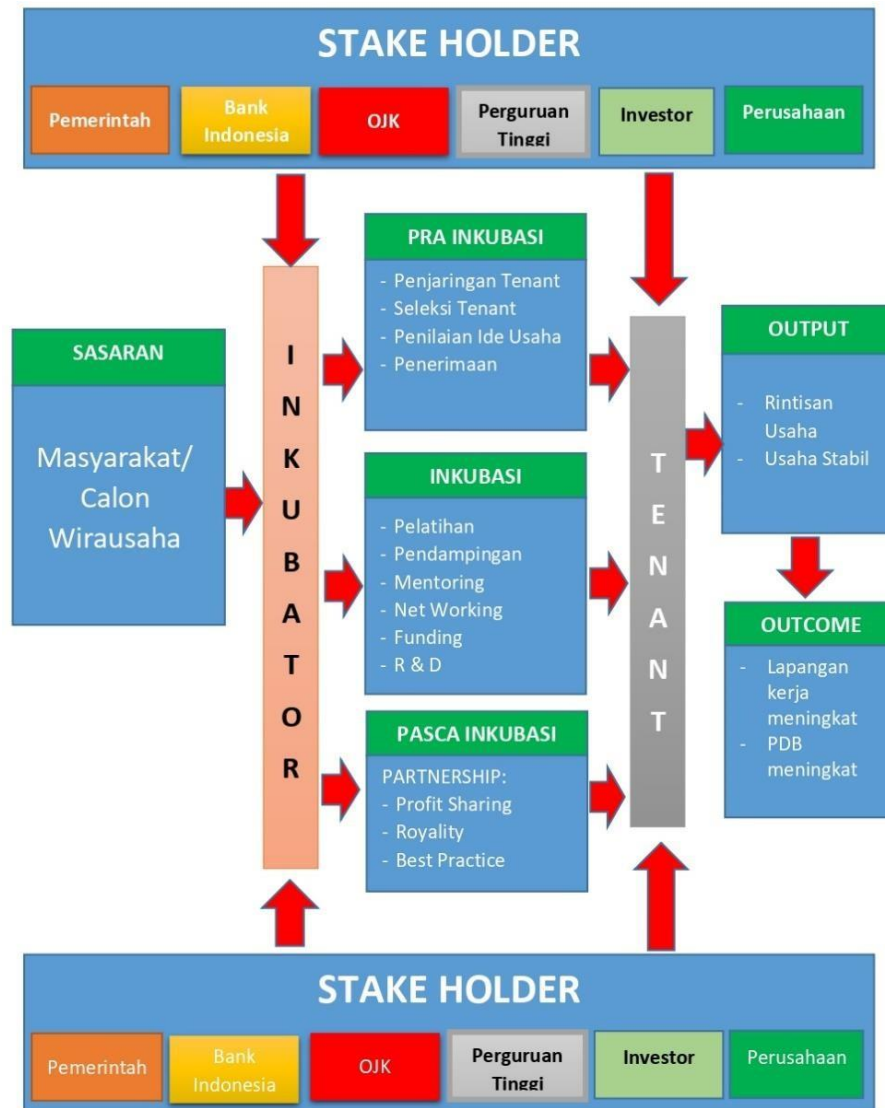
Sebagaimana dijelaskan pada penjelasan sebelumnya bahwa Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat kota Kediri melakukan inkubasi terhadap dua sasaran, yaitu calon wirausaha dan pengusaha pemula/usaha mikro. Oleh karena sasaran tenant berbeda, maka model inkubasi dibedakan menjadi 2, yaitu model inkubasi untuk calon wirausaha dan modael inkubasi untuk pengusaha pemula/usaha mikro.

##### 1. Model Inkubasi Calon Wirausaha

Pada model inkubasi calon wirausaha, sasaran tenant adalah masyarakat kota Kediri yang belum memiliki usaha, tetapi sudah memiliki



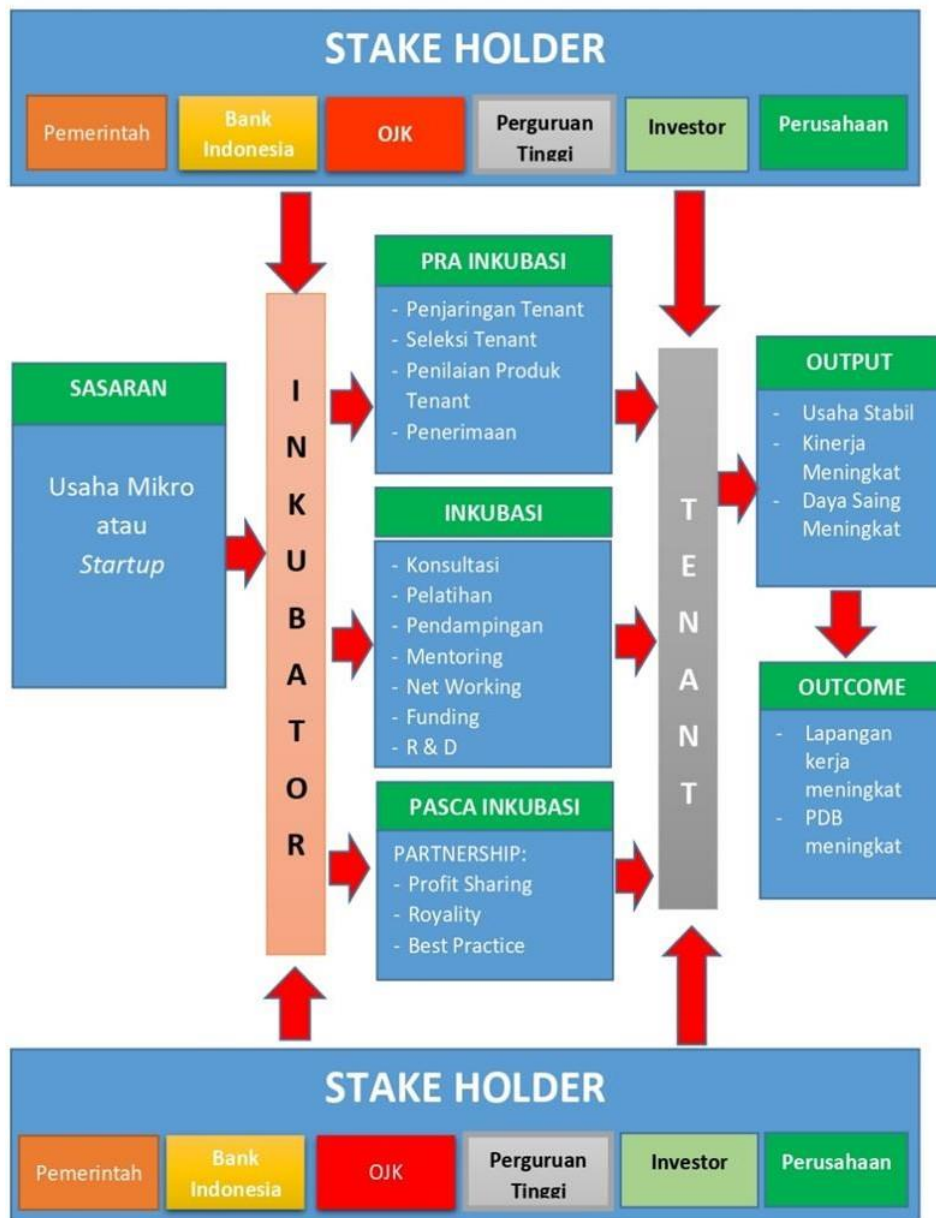
ide usaha dan usaha potensi untuk dikembangkan setelah melalui penilaian dari tim seleksi. Berikut gambar model inkubasi pada PKIEM Kota Kediri untuk tenant calon wirausaha.



Gambar 4.13 Model Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat untuk Calon Wirausaha

## 2. Model Inkubasi Pengusaha Pemula/Usaha Mikro

Pada model inkubasi pengusaha pemula/usaha mikro, sasaran tenant adalah pengusaha pemula/usaha mikro yang memenuhi kriteria sebagaimana dideskripsikan dalam kriteria tenant. Berikut gambar model inkubasi pada PKIEM Kota Kediri untuk tenant pengusaha pemula/usaha mikro.



Gambar 4.14 Model Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat untuk Pengusaha Pemula/Usaha Mikro

### 4.3.3 Strategi Pembinaan

Strategi pembinaan Inkubator Bisnis kepada tenant selama masa inkubasi terkait erat dengan tahapan proses inkubasi yang terdiri dari konsep/ide awal, *Start Up*, *Pilot Project* dan *Roll Out*. Kegiatan yang akan dilakukan untuk setiap tahapan adalah sebagai berikut:

#### 1. Tahap Pengembangan Ide dan Konsep Awal

- a. Pemantapan wirausaha melalui pelatihan dasar, studi banding dan



*sharing success story* dari pengusaha sukses;

- b. Pembuatan dan konsultasi *business plan*;
- c. Pembinaan dan pendampingan;
- d. Pemberian insentif.

## 2. Tahap *Start Up*

- a. Pencarian dan peningkatan akses pasar melalui pameran dan pengembangan jaringan pasar;
- b. Magang usaha
- c. Peningkatan akses sumberdana (investor atau lembaga keuangan)
- d. Pembinaan dan pendampingan;
- e. Konsultasi bisnis.

## 3. Tahap *Pilot Project*

- a. Penyebarluasan informasi produk dan jasa;
- b. Penelitian mengenai kepastian pasar;
- c. Pemantapan jaringan dengan pemerintah, BUMN dan Bank;
- d. Penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi seperti: ecommerce;
- e. Penggunaan aplikasi komputer;
- f. Pemantapan kelembagaan;
- g. Penguatan legalitas;
- h. Pencapaian dan peningkatan efisiensi dan daya saing;
- i. Konsultansi bisnis;
- j. Tahap *Roll Out*
- k. Pengembangan pasar;
- l. Pengawasan hak cipta, hak merk dll.;
- m. Pengembangan pasar domestik maupun ekspor;
- n. Penguatan akses dan jaringan permodalan dengan BUMN dan bank;
- o. Menjalin jaringan dengan lembaga lain;
- p. Pertumbuhan dan penguatan efisiensi dan daya saing;
- q. Penguatan Manajemen;
- r. Konsultansi bisnis

Untuk melaksanakan strategi pembinaan kepada *tenant*, dibutuhkan tenaga ahli, antara lain di bidang teknologi terapan, kewirausahaan, perencanaan usaha, hukum, *community development*, perbankan dan



sebagainya. Tenaga ahli difasilitasi oleh Inkubator Bisnis, dan sebagian lain dari lembaga/institusi di luar Inkubator Bisnis

#### 4.3.4 Kriteria Keberhasilan Binaan

Secara ideal keberhasilan Inkubator Bisnis dalam membina *tenant* dapat diukur pada masing-masing tahapan proses inkubasi. Sebagian besar (91%) Inkubator Bisnis menetapkan kriteria keberhasilan untuk setiap tahapan proses inkubasi, khususnya untuk tahapan *Pilot Project* atau *Roll Out*. Hal ini sangat terkait dengan adanya persyaratan/kriteria dalam rangka memperoleh pembiayaan dari program pemerintah atau persyaratan dalam rangka kerjasama dengan lembaga keuangan (BUMN dan Perbankan). Sementara sisanya (9%) Inkubator Bisnis tidak menetapkan kriteria binaan untuk setiap tahapan proses inkubasi. Secara keseluruhan kriteria keberhasilan *tenant* untuk masing-masing tahapan proses inkubasi dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Tahap Pengembangan Ide dan konsep awal
  - a. Memiliki ide yang inovatif dan layak;
  - b. Mampu membuat rencana bisnis;
  - c. Memiliki produk dan jasa yang lebih spesifik
  - d. Memiliki potensi pasar lokal dan regional;
2. Tahap *Start Up*
  - a. Memiliki akses ke pasar lokal;
  - b. Memiliki produk/jasa lebih inovatif dan variatif;
  - c. Mengembangkan prototipe dan kapasitas;
  - d. Dapat menggunakan teknologi informasi;
  - e. Dapat mengakses pasar dengan menggunakan e-commerce.
3. Tahap *Pilot Project*
  - a. Dapat mengakses pasar Lokal/Nasional
  - b. Dapat meningkatkan modal yang bersumber dari BUMN/bank;
  - c. Mendapatkan HAKI (Hak Atas Kekayaan Intelektual)





4. Tahap *Roll Out*
  - a. Mencapai *Break Even Point* (BEP) dan dapat bersaing;
  - b. Tumbuh sesuai dengan *Business Plan*;
  - c. Siap mandiri secara komersial;
  - d. Mencapai peningkatan volume usaha, nilai tambah dan produktivitas usaha;
  - e. Mampu mengembangkan *networking*;

#### 4.3.5 Fasilitas dan Jasa layanan Inkubator Bisnis

Secara umum, fasilitas dan jasa layanan Inkubator Bisnis dapat dibedakan menjadi 4 jenis, yaitu:

1. Jasa manajemen: memiliki cakupan yang luas, meliputi jasa konsultasi bisnis, pembuatan rencana usaha, pendidikan dan pelatihan, pemagangan, pengurusan izin (legalitas) dan hak intelektual, desain produk dan lainnya.
2. Pemasaran: meliputi pameran, pembuatan brosur, penyediaan *showroom* dan penyebaran informasi pasar.
3. Akses permodalan: meliputi pemberian insentif modal, akses modal dari program pemerintah, dan akses ke BUMN serta lembaga keuangan.
4. Sarana dan prasarana usaha: meliputi ruangan kerja (*workshop*), lahan usaha, fasilitas dan sarana kantor, peralatan dan sarana lainnya yang dibutuhkan *tenant* dalam rangka mengembangkan usaha. Secara lebih rinci berdasarkan hasil survei diperoleh peringkat.

Fasilitas dan Jasa Layanan yang diberikan Inkubator Bisnis sebagai berikut:

1. Konsultasi bisnis;
2. Akses ke lembaga keuangan;
3. Bantuan pemasaran;
4. Bantuan teknis;



5. Bantuan peralatan;
6. Penyediaan lahan usaha;
7. Pengurusan izin;
8. Lainnya (magang dan disain produk);
9. Permodalan dari Inkubator Bisnis.

#### **4.3.6 Shifting Mind Set to Entrepreneurship**

Inti entrepreneurship adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang dalam menghadapi tantangan hidup. Seorang entrepreneur harus dapat mengatur pola pikirnya atau yang biasa disebut dengan mindset. Mindset untuk seorang entrepreneur harus ditanamkan sejak dini karena mindset merupakan salah satu hal penting bagi seorang entrepreneurship yang membuat seseorang dapat sukses. Mindset awal yang harus dimiliki oleh seorang entrepreneur yang pertama adalah berfikir positif, dengan berfikir positif, kita dapat membentuk kepercayaan diri kita serta dapat mengetahui kualitas dari diri sendiri untuk membangun sebuah motivasi agar dapat lebih berkembang.

#### **4.3.7 Membangun Model bisnis**

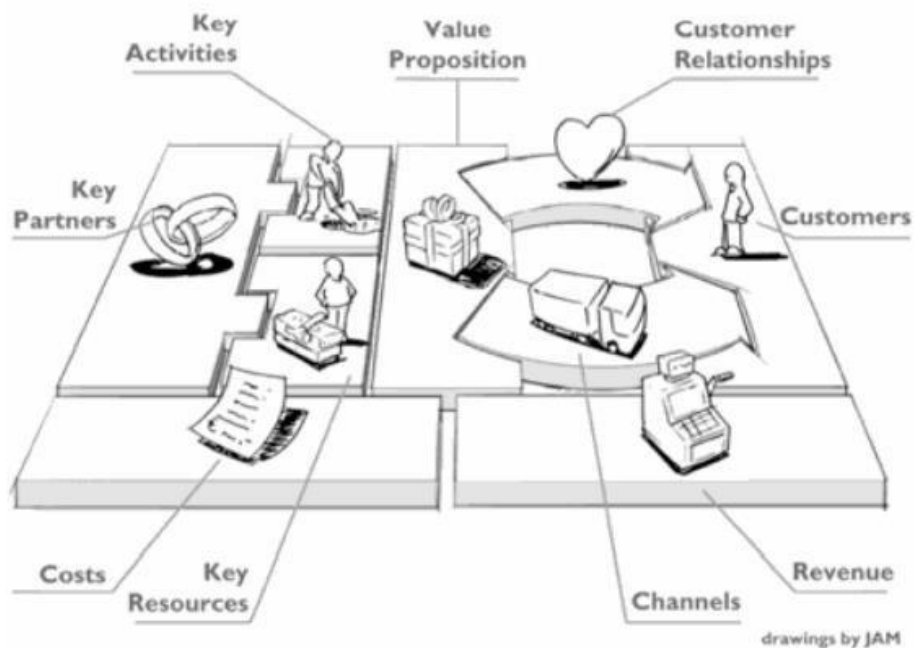
Setiap bisnis memiliki model bisnis dan masing-masing para pelaku usaha diharapkan mengetahui model bisnisnya masing-masing. Menujuk pada Alexander Osterwalder dalam bukunya Business Model Generation (2014) menciptakan sebuah framework yang sederhana dan mudah dimengerti untuk menggambarkan suatu model bisnis yaitu Business Model Canvas. Model Bisnis ini merupakan model bisnis yang dituang ke dalam visual gambar dan dibagi menjadi 9 aspek bisnis yang meliputi:

1. *Customer segments*
2. *Value proposition*
3. *Channel*
4. *Customer relationship*
5. *Revenue stream*



6. *Key resources*
7. *Key activities*
8. *Key partners*
9. *Cost structure*

Model bisnis ini digambarkan secara visual agar lebih mudah mengetahui keterkaitan aspek perusahaan. Selain itu dengan mewujudkan kedalam visual yang memungkinkan bisa menyederhanakan aktivitas yang terlihat rumit, yaitu gambar 4.5. sebagai berikut:



Gambar 4.15 Model Bisnis Canvas

#### 4.3.8 Segment Pelanggan atau Customer Segment.

Blok bangunan atau komponen yang menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelaku usaha harus menyadari pelanggan adalah jantung dari setiap bisnis. Tanpa adanya pelanggan, tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan



perilaku, dan lain-lain. Oleh karena itu pelaku usaha harus terlebih dahulu mengenal siapa pelanggan atau calon konsumen yang kita sasar untuk produk yang akan kita ciptakan. Mengetahui siapa pelanggan dengan mengetahui kebutuhan apa yang hendak diciptakan kepada mereka, dan bagaimana nanti memuaskan mereka

Pasar terdiri dari berbagai macam pembeli yang membeli suatu produk sesuai dengan keinginan, sumber daya, lokasi, dan kebiasaan membeli. Karena masing-masing memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik, masing-masing pembeli merupakan pasar potensial tersendiri. Oleh sebab itu pelaku usaha idealnya mendesain program pemasarannya tersendiri bagi masing-masing segmen pasar tersebut. Namun tidak semua kumpulan pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar. Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

1. Memerlukan pelayanan (value propositions) yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (channels) yang berbeda.
3. Perlu pendekatan hubungan (customer relationship) yang berbeda.
4. Memberikan keuntungan yang berbeda.
5. Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima

Contoh kasus:

Misalnya kita akan usaha laundry mungkin secara sederhana dan membantu kita fokus, jasa usaha laundry kita khususkan untuk memenuhi kebutuhan segmen konsumen disuatu daerah tertentu misalnya kelurahan Ngampel di kota Kediri. Kita sebagai pengusaha harus dengan cepat mengenal baik secara spesifik kebutuhan apa, karakteristik apa, nilai unggul apa yang akan kita tawarkan usaha laundry kita kepada pasar konsumen di daerah tersebut yang tidak dimiliki (ditawarkan) oleh pesaing yang sudah ada.

#### **4.3.9 Nilai Unggul atau *Value Proposition*.**

Blok Bagunan yang menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai unggul untuk segmen pelanggan yang



spesifik. Proposisi nilai atau nilai unggul adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari suatu perusahaan ke perusahaan lain. Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai unggul (value proposition) adalah:

1. Kebaruan (*Newness*): Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun, baik dari segi fitur atau layanan baru dan sifatnya inovasi. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya smart phone dengan operasi berbasis android yang sepuluh tahun lalu belum dikenal.
2. Kinerja (*Performance*): Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan kinerja laptop yang cepat, terus membutuhkan data penyimpanan yang lebih besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi saat ini dan kedepannya.
3. Kustomisasi (*Customization*): Customization adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep mass customization yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal
4. Menyelesaikan pekerjaan (*Getting the Job Done*). Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan membantu pelanggan dalam merancang dan membuat iklan. Dengan bantuan perusahaan periklanan ini, maka pelanggan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan strategi promosi.
5. Desain (*Design*): Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena desain yang bagus. Dalam industri fashion dan elektronik, desain adalah value proposition yang sangat penting.
6. Merek/Status (*Brand/ Status*) Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi



pelanggan yang memakai produknya. Misalnya, pelanggan jam tangan Rolex akan merasa bangga ketika memakai jam tangan tersebut.

7. Harga (Price): Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibanding produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga. Misalnya, RIM mengeluarkan Blackberry di bawah dua juta rupiah untuk memberi nilai tambah dari aspek harga.
8. Pengurangan Biaya (Cost Reduction): Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Misalnya, aplikasi akuntansi berbasis cloud membantu pelaku usaha mengurangi biaya pembuatan laporan keuangannya tanpa harus membeli software.
9. Pengurangan Risiko (Risk Reduction). Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Misalnya adalah garansi produk atau jasa dari sebuah perusahaan untuk melayani keluhan pelanggan akibat produk atau jasa tersebut rusak atau tidak dapat digunakan
10. Akses (*Accessibility*). Cara lain untuk memberikan nilai tambah adalah membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.
11. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/ Usability*). Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting. Misalnya perusahaan iPod dan iTunes yaitu Apple menawarkan kenyamanan pelanggan untuk mencari, membeli, mendownload, dan mendengarkan musik digital.

*Value Proposition* atau nilai unggul harus menjadi keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa kita pantas dipilih oleh pelanggan,



memecahkan masalahnya, memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, kalau perlu betul-betul didambakan oleh mereka.

Contoh kasus:

Sebagai contoh kita mengambil kasus bagaimana Garuda Indonesia Airline membuat Citilink sebagai salah satu varian penerbangan mereka terhadap konsumen. Garuda Indonesia adalah maskapai bertaraf internasional, dengan pasar sasaran konsumen menengah atas, dengan nilai unggul layanan penerbangan berkelas dunia. Karena itu harga tiket yang diberikan tentu harus sesuai dengan pelayanan yang diberikan. Pelayanan ramah dari awak kabin, suasana pesawat yang luas dan nyaman, hiburan selama perjalanan dan lainnya

Hal ini berbeda untuk penerbangan citilink milik maskapai Garuda Indonesia juga. Citilink menyasar konsumen kelas menengah bawah. Kualitas pelayan yang diberikan sangat biasa, pelayanan pramugari terbatas, tidak mendapatkan fasilitas-fasilitas seperti penumpang Garuda Indonesia. Adanya nilai unggul yang diterapkan Garuda dengan membuat citi link juga konsisten dengan segmen pasar yang dituju. Garuda menyasar kelas atas maka nilai unggul yang diberikan adalah pelayanan yang prima, begitu juga sebaliknya bagi citi link maka nilai unggulnya dibawah Garuda. Hal lain yang diterapkan Garuda Indonesia adalah tidak ingin merusak merek Garuda, dengan citilink perusahaan Garuda menciptakan merek baru untuk kelas menengah kebawah yang melayani pasar sasaran yang lebih luas, mereka juga sangat sensitive terhadap harga, budget terbatas, tidak peduli dengan kemewahan dalam perjalanan.

#### **4.3.10 Saluran atau *Channel*.**

Blok komponen yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk mewujudkan nilai unggul tersebut. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung atau penyambung antara perusahaan dan pelanggan. Dalam konsep BMC ini saluran menjalankan fungsinya sebagai berikut:

5. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan



6. Membantu pelanggan mengevaluasi nilai unggul perusahaan
7. Memungkinkan pelanggan membeli produk atau jasa yang spesifik.
8. Memberikan nilai unggul kepada pelanggan
9. Memberikan dukungan purna jual kepada pelanggan.

Dalam konsep Bisnis Model Canvas, saluran merupakan wadah untuk menyampaikan produk/jasa (nilai unggul) kita kepada pasar sasaran yang sudah kita akan tuju. Agar dapat berfungsi secara optimal, saluran perlu didesain dengan mempertimbangkan aspek efektifitas dan efisiensi.

Hal penting yang perlu diperhatikan pengusaha dalam membuat saluran harus mempertimbangkan kemampuan internal perusahaan dan juga perilaku konsumen dari pasar sasaran (*customer segmen*) tadi. Ini adalah suatu syarat mutlak. Sebagai contoh kalau kita membuat produk cemilan untuk anak muda tentu saluran yang kita pergunakan adalah lebih efektif media sosial daripada Koran harian, karena perilaku anak muda saat ini lebih banyak menghabiskan waktunya akses media sosial dengan smartphone daripada membaca koran harian seperti Jawa Pos. Saluran bukan sekedar berfungsi sebagai komunikasi tetapi juga mampu menyerahkan atau men-deliveri produk/jasa itu ditangan konsumen sampai janji terhadap nilai unggul itu betul-betul memuaskan dan memenuhi harapan pelanggan.

- Fase kesadaran: membangun kesadaran berfungsi untuk memperkenalkan produk/jasa kita kepada mereka. Pertanyaan yang Kita harus jawab bagaimana produk saya bisa mencuri perhatian dan kesadaran dikalangan segmen yang Kita sasar? Contoh membangun kesadaran ini dengan menerapkan iklan. Iklan dapat berwujud visual, audio, atau keduanya. Contoh iklan secara visual ialah; brosur, spanduk, reklame, kartu nama, artikel, dan sebagainya. Sementara berbentuk audio seperti iklan di radio. Sementara audio-visual adalah televisi atau penggunaan youtube channel yang saat ini lagi trend.
- Fase evaluasi: fase ini menentukan seberapa sadar pelanggan kita terhadap proses komunikasi yang telah kita bangun. Pelanggan yang sadar akan mengevaluasi kedalam dirinya apakah saya betul-betul membutuhkan produk atau jasa ini. Tugas seorang penjual adalah





bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi bahwa produk kitalah yang tepat. Sebagai pengusaha kita perlu mengenal cara konsumen melakukan evaluasi yaitu berdasarkan pengalaman masa lalu mereka, referensi dari konsumen atau keluarga, dan mereka sendiri melakukan observasi langsung baik aspek teknis dan kinerja dari produk kita.

- Fase Purchase: setelah mereka melakukan evaluasi konsumen akan membuat keputusan mereka membeli produk kita. Tujuannya adalah melakukan transaksi atau pembelian.
- Fase Delivery setelah pembelian dilakukan saatnya kita merancang deliveri atau pengantaran. Bagaimana kita menghantar nilai unggul produk atau jasa kita kepada pelanggan yang telah melakukan order.
- Fase purna jual: adalah bagaimana kita menerapkan suatu sistem untuk mengetahui bahwa konsumen puas terhadap produk yang dibeli oleh kita. Hal ini berkaitan dengan hubungan pelanggan (*customer relationship*) yang akan kita bisakan di model selanjutnya. Fase ini menjadi penentu apakah pelanggan akan membeli ulang, atau cukup sekali saja. Bila mereka puas, berarti kita telah menepati janji kita memberikan nilai unggul yang sesuai dengan harapan mereka. Oleh karena itu purna jual perlu kita rancang tujuan adalah membangun hubungan dengan mereka.

Secara sederhana saluran dapat dibagi dua yaitu memiliki saluran sendiri atau milik mitra (orang lain). Bila memiliki saluran sendiri contohnya punya toko, punya tenaga penjual sendiri, atau menjual lewat web sendiri. Intinya penjualan secara langsung dengan sumber daya sendiri yang kita miliki. Ada hal lain yaitu dengan saluran mitra (orang lain). Ini seperti memanfaatkan jasa freelance, agen, reseller (toko orang lain), seperti minimarket, atau memanfaatkan web online orang lain seperti lazada, mataharimall dan lainnya. Kedua hal tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

#### **4.3.11 Hubungan Pelanggan atau *Customer Relationship***

Hubungan Pelanggan atau *Customer Relationship* Blok ini menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Membina hubungan dengan pelanggan



bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan baru (retention), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama (upselling).

Sebuah usaha harus memiliki kejelasan tentang jenis hubungan yang ingin dibangun bersama kepada segmen pelanggan kita. Hubungan dapat berbentuk personal sampai menggunakan sistem robot atau otomasi. Terdapat berbagai macam jenis hubungan yang dapat dibangun kepada pelanggan yaitu : bantuan personal (personal asisten), bantuan personal khusus (dedicated personal assistance), Swalayan (self service), Layanan otomatis (Automated Service), komunitas (communities), Ko Kreasi (coCreation)

10. Bantuan personal: berdasarkan pola interaksi antar manusia, ada proses komunikasi dua arah, sifatnya personal. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah selesai pembelian. Komunikasi dapat dilakukan secara tatap muka, atau hanpone, email, whatsApp dan sebagainya.
11. Bantuan personal khusus: Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi kline individu. Sifatnya memang di desain khusus untuk melayani kebutuhan klien agar mereka lebih mendapat perlakuan khusus. Contohnya misalnya dibank ada nasabah yang super kaya, maka perusahaan menugaskan pelayanan khusus ataupriority untuk mereka.
12. Swalayan: perusahaan tidak menyediakan hubungan khusus atau petugas tetapi hanya menyediakan semua sarana yang diperlukan untul pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri dalam berbelanja. Contoh dalam kasus perbankan menyediakan ATM, atauInternet banking kepada nasabah untuk memfasilitasi mereka dalam bertransaksi untuk mereka sendiri tanpa lagi dilayani oleh petugas bank.
13. Layanan otomatis: dapat dikatakan gabungan antara layanan bantuan personal dan swalayan. Disini pelanggan mendapat layanan istimewa namun semua serba otomatis. Ini memerlukan invesasi khusus bagi pengusaha kecil, tapi dengan membuat web belanja online dapat



mewujudkan layanan ini.

14. Komunitas : Inti dari saluran ini adalah membangun hubungan dengan pelanggan dengan membuat komunitas atau kelompok. Komunitas berdasarkan hobi atau minat tertentu. Komunitas juga membantu pengusaha mendalami kebutuhan dan mengenal lebih baik kelompok pasar nya. Misalnya polygon perusahaan produsen sepeda membentuk komunitas bersepeda ke kantor (bike to work) dan seringkali mengadakan even yang dimanfaatkan untuk promosidan menjual produk mereka kepada komunitas tersebut.
15. Kokreasi : kita melibatkan pelanggan atau mitra lain untuk menciptakan produk/jasa yang mereka butuhkan. Misalnya saja jasa desain interior atau eksterior bangunan rumah. Pengusaha akan melibatkan pelanggan akan model atau selera apa yang diinginkan untuk menghasilkan suatu desain rumah.

#### **4.3.12. Sumber Pendapatan atau *Revenue Stream***

Blok bangunan atau komponen yang menggambarkan uang tunai atau arus kas yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen atau sumber-sumber pendapatan yang akan kita peroleh dari model bisnis. Costumer merupakan jantung atau inti dari model bisnis dan sumber pendapatan merupakan urat nadi. Sementara itu nilai unggul atau value proposition adalah nilai yang ditawarkan kepada pelanggan yang membuat mereka bersedia membayar kita. Pembayaran ini lah yang menghasilkan sumber pedapatan atau revenue stream bagi usaha kita.

Sumber pendapatan berguna bagi pengusaha untuk merancang arus- arus pendapatan yang akan diterima nantinya. Untuk mengidentifikasi hal tersebut pengusaha dapat mengajukan pertanyaan Hal apa dari suatu bisnis yang akan membuat para pelanggan mau membayar kita? Ada dua jenis arus pendapatan atau sumber pendapatan yang dapat kita rancang: Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan dan pendapatan berulang. Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan nilai unggul kepada pelanggan maupun menyediakan mereka dukungan purna jual.



Selain itu pengusaha dapat memikirkan cara mendapatkan sumber pendapatan lain, yaitu dengan cara penjualan asset, biaya pemakaian, biaya langganan, sewa, lisensi, jasa perantara, biaya komisi dan iklan. Secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut:

16. Cara penjualan asset: ini paling umum bagi kita misalnya kita karena kita telah memproduksi barang ini akan menjadi asset kita yang akan kita jual kepada konsumen. Misalnya kita membuat cemilan singkong yang merupakan asset kita yang akan dijual kepada konsumen.
17. Biaya penggunaan: pelanggan akan membayar kita karena menggunakan jasa atau produk kita. Misalnya usaha menggunakan jasa operator telekomunikasi atau internet akses layanan perusahaan provider seperti telkomsel kepada kita.
18. Biaya Langganan: kita memberikan bayaran karena pelanggan mendapatkan akses tertentu selang periode tertentu. Misalnya usaha fitness centre yang menerapkan biaya keanggotaan kepada members, baik members memanfaatkan atau tidak fasilitas yang telah ditawarkan.
19. Pinjaman, Sewa atau leasing : berbeda dengan biaya penggunaan ataupun biaya langganan, aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmenet tertentu atas penyerahaan hak eksklusif untuk pemanfaatan asset yang kita miliki. Misalnya kita memiliki mobil yang kita rental kan kepada orang, atau rumah yang kita sewakan atau kos-koskan kepada orang. Pelangganakhirnya dapat menikmati kendaran (mobil) yang kita miliki karena mereka menyewakannya.
20. Lisensi : ini tercipta karena pelanggan mendapatkan izin untuk menggunakan hak atas kekayaan intelektual yang telah dilindungi secara hukum dari usaha kita. Pelanggan membayar kita disebut biaya lisensi.
21. Biaya komisi : biasanya aliran pendapatan berbasis komisi bagi usahaynag menerapkan bisnis secara keagenan.
22. Iklan : aliran pendapatan karena menghasilkan pembayaran atas pelanggan atas penggunaan media komunikasi sebagai tempat untuk mengiklankan atau mempromosikan produk atau barang jasanya.

Mekanisme penetapan harga yang umumnya dapat diterapkan bagi pelaku Usaha Mikro adalah



Penetapan Harga Tetap Standar harga didasarkan pada variable-variabel statis	Penetapan Harga dinamis Harga berubah bergantung pada kondisi pasar
Daftar Harga : Harga tetap untuk produk individu atau proposisi nilai lainnya	Negosiasi (penawaran): Harga dinegosiasikan antara dua atau lebih mitra bergantung pada kekuatan dan atau keahlian negosiasi
Kebergantungan fitur produk: Harga bergantung pada jumlah atau kualitas fitur proposisi nilai	anajemn hasil : harga bergantung pada kesediaan dan waktu pembelian(biasanya digunakan untuk jenis sumber daya yang tidak tahan lama seperti kamar hotel atau pesawat)
Kebergantungan segmen pelanggan : harga tergantung pada jenis dan karakteristik segmen pelanggan	Pasar real time :Harga ditentukan secara dinamis berdasarkan permintaan dan penawaran
Kebergantungan Volume : Harga sebagai fungsi dari jumlah yang dibeli	Lelang: harga ditentukan dari hasil penawaran kompetitif

#### 4.3.13 Sumber Daya Utama atau *Key Resources*

Blok bangunan atau komponen sumber daya utama menggambarkan asset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya utama atau *key resources* adalah sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan aktifitas utama yang akan membantu pengusaha menawarkan nilai unggul, menjangkau pasar, membangun hubungan dengan segmen pasar, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama ini dapat berbentuk fisik (teknologi, mesin atau peralatan), finansial, intelektual, atau manusia

1. Fisik: kategori ini meliputi semua asset fisik, seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem titik penjualan, atau jaringan distribusi.
2. Finansial: meliputi ketersediaan uang tunai perusahaan, baik berbentuk modal sendiri, pinjaman pihak ketiga.
3. Intelektual: meliputi merek, pengetahuan yang dilindungi, paten atau hak cipta, kemitraan atau data base pelanggan. Perlu kiranya pengusaha melindungi merek mereka atau mempatenkan usaha unik untuk melindungi diri dari pesaing. Merek juga akan membantu pengusaha agar dikenal oleh konsumennya
4. Manusia: orang-orang yang bekerja untuk kita atau bermitra untuk kita. Apakah mereka akan menjadi tenaga penjualan kita, membantu kita memproduksi produk / jasa kita yang kita recruit dengan sistem gaji atau



kerjasama.

#### 4.3.14 Key Activities / Aktifitas utama

Blok bangunan aktivitas kunci menunjukkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat terealisasi dengan benar. Setiap bisnis yang ada memiliki kebutuhan aktifitas utama yang berbeda-beda bergantung dengan industri dan jenis usaha. Beberapa aspek terkait dengan aktifitas utama ini adalah : kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan nilai unggul, menyalurkan nilai unggul kepada pelanggan, kegiatan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan, kegiatan untuk menangani aliran pendapatan. Aktifitas utama menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan operasional yang harus dilakukan oleh pemilik usaha dalam mewujudkan suatu produk/jasa yang unggul sesuai dengan segment pasar yang disasar. Setelah produk itu terwujud langkah selanjutnya pengusaha tersebut mendeliveri atau menghantarkan kepada pelanggan yang disasar dengan desain channel yang ditetapkan sebelumnya, kemudian mempertahankan hubungan dengan pelanggan tersebut agar memperoleh pendapatan sebagaimana yang telah di tetapkan.

Secara garis besar kita mengenal tiga jenis aktifitas utama yang umumnya dilakukan perusahaan yaitu :

1. Aktifitas operasi produksi : terkait dengan aktifitas-aktifitas terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyerahan produk dalam jumlah besar dan atau kualitas unggul. Aktifitas yang lebih kompleks lagi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengelolaan dalam proses produksi, serta menyalurkan produk jadi kepada pelanggan. Umumnya model bisnis usaha pabrikan yang mendominasi model bisnis ini. Kita mengenal seperti ini input > transformasi/proses > output.

**Input**            **proses**            **output**

2. Operasi Jasa (pelayanan) : bila usaha kita bergerak dibidang jasa maka aspek kualitas pelayanan yang perlu di pertahankan. Jasa harus bisa mengatasi masalah yang dihadapi dengan pelanggan. Contoh dalam hal ini seperti konsultan, rumah sakit, salon, laundry dan sebagainya. Aktifitas operasi jasa ini meliputi : penyiapan jasa yang dibuthkan, penyampian



kepada pelanggan, pelayanan/pemenuhan harapan dan kebutuhan pelanggan ketika memanfaatkan pelayanan yang diberikan, pembiasaan dan penjagaan hubungan baik dengan pelanggan.

3. Platform dan jaringan : kegiatan ini umumnya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang berbasis teknologi dan informasi. Aktifitas-aktifitas utama pada organisasi bisnis berbasis platform dan network meliputi perancangan, pembangunan, dan pengembangan hardware dan software termasuk jaringan internet dan website.

#### **4.3.15 Key Partnership atau Mitra Utama**

Komponen yang menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang terlibat dalam bisnis. Pelaku usaha harus menyadari bahwa suatu usaha tidak akan terwujud dengan usaha kita sendiri. Kita butuh kolaborasi dan bermitra dengan perusahaan-perusahaan atau orang-orang yang akan mendukung usaha kita untuk maju. Alasan bermitra kita adalah (1) untuk mencapai tujuan optimasi operasional perusahaan kita. Untuk mencapai efisiensi terkadang kita menyerahkan kepada pihak mitra untuk menangani salah satu aktifitas bisnis kita. Hal ini biasa dikenal dengan sebutan outsourcing atau alih daya. Misalnya saja untuk pengemasan produk kita menyerahkan kepada perusahaan kemasaran, hal ini mungkin atas dasar pertimbangan kualitas yang mereka hasilkan lebih rapi dan dari biaya juga lebih murah dibanding kita yang membuatnya. (2) kemitraan dibangun dengan tujuan mendapatkan sumber daya yang tidak dimiliki. Keterbatasan kita tidak memiliki semua hal didunia ini, maka membangun kemitraan terhadap perusahaan yang memiliki sumber daya yang unik suatu hal yang logis. (3) kemitraan dibangun dengan tujuan mendapatkan pengetahuan secara organisasi. Setiap usaha yang baru kita mulai apalagi kita belum memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman disuatu bidang industri, keputusan bermitra dengan perusahaan yang telah lebih dahulu di industri sejenis adalah hal yang bisa mengurangi resiko kita. Kerjasama dapat dibangun dengan sistem joint operation. (4) kemitraan untuk tujuan akuisisi pasar, baik untuk mengembangkan ataupun membuka pasar baru. Hal ini biasanya menjadi pilihan logis bila perusahaan kita akan membuka pasar atau cabang baru disuatu daerah. Dimana kita membutuhkan



perusahaan mitra didaerah untuk membuka pasar baru, dan berbagi rezeki dan resiko perusahaan. Hal terpenting dalam membangun kemitraan adalah mengenal masing-masing motivasi perusahaan-perusahaan mitra dan kita sendiri. Tentu hal-hal yang perlu diperhatikan disini adalah kontrak perjanjian kerjasama sebelum memulai usaha dan bagaimana menyelesaikan bila terjadi sengketa. Dalam kontek membangun bisnis model kanvas ini, hal yang perlu diperhatikan dalam membangun nilai unggul kita dua komponen hal yang akan mewujudkan yaitu aktifitas utama (key Resources) dan mitra utama (Key partnership). Perusahaan dapat memutuskan untuk mengadakan sendiri atau mempercayakan kepada mitra untuk membuat atau membeli. Apabila kita memutuskan untuk membeli maka kita harus mencari mitra yang tepat.

#### **4.3.16 Struktur Biaya**

Komponen ini menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya-biaya yang muncul ketika mengoperasikan bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan menyebabkan timbulnya biaya.

Setiap pengusaha tentu akan berpikir selalu meminimalisi biaya operasional untuk menghasilkan efisiensi dan menghasilkan margin laba yang tinggi, tetapi hal itu tidak selamanya tepat untuk bisnis yang didorong atas penciptaan nilai jangka panjang. Dalam ilmu bisnis modern saat ini dikenal ada dua pendekatan yaitu *cost-driven* (terpacu biaya) dan *value driven* (terpacu nilai). Bila kita memutuskan untuk terpacu biaya maka perhatian kita untuk meminimalisir biaya untuk struktur biaya yang lebih ringkas. Strateginya adalah menetapkan segmen pelanggan yang sensitive harga (*low budget*), menawarkan nilai unggul yang murah (sesuai harga), mengurangi SDM dengan otomasi, serta mengalidahkan non aktifitas inti kepada mitra-mitra yang terpercaya. Terpacu Nilai memungkinkan bagi pengusaha untuk tidak melakukan efisiensi sebagai hal utama, tetapi berfokus dalam memberikan pelayanan premium. Strateginya adalah menetapkan sasaran pada pelanggan yang tidak sensitive harga, nilai unggul yang ditawarkan memiliki kualitas diatas rata-rata, memberikan pelayanan khusus dan personalise. Para pelaku usaha harus memutuskan dengan tepat untuk kedua hal tersebut, bisa





saja dijalankan untukkeduanya tapi hal itu memerlukan perencanaan yang baik. Struktur biaya yang berlaku pada umumnya dalam suatu sistem akuntansi adalah biaya tetap dan biaya variable. Pemahaman yang benar terhadap kedua biaya tersebut mutlak harus diperhatikan bagi pelaku usaha. Hal ini akan membantu dalam menyusun pelaporan keuangan (neraca, laporan rugi/laba dan arus kas) bagi pelaku usaha. Tentu pemahaman dasar tetang akuntansi perlu untuk diketahui bagi pelaku usaha.

#### **4.3.17 Konsep Marketing Berbasis LOVE**

Di balik pesatnya pertumbuhan ekonomi dan bisnis global dewasa ini, dunia melihat bahwa terjadi kerusakan lingkungan dan timbul konflik sosial yang semakin menjadi-jadi. Kemajuan teknologi dan tingkat kemakmuran justru semakin mempertebal dan memperkuat kesepian, kebencian, kekerasan, dan kerusakan lingkungan, yang mengancam eksistensi peradaban umat manusia di hampir seluruh dunia (Efferin, 2016). Dalam hal ini, bisnis seringkali menjadi pemicu utama timbulnya masalah sosial dan lingkungan hidup. Dari gambaran di atas, muncullah berbagai tema baru dalam berbagai literatur bisnis kontemporer, antara lain spiritualitas dalam bisnis, responsible entrepreneur, dan sustainable development (Efferin, 2016; Marques, 2008; Choi dan Gray, 2008; Hart, 2005; McCuddy dan Pirie, 2007). Ketiga tema besar itu memiliki suatu kesamaan substansi, yaitu pentingnya mengintegrasikan kepentingan komersial dan kepentingan sosial serta lingkungan hidup dalam rangka menciptakan dunia yang lebih baik.

Spiritualitas adalah perjalanan manusia untuk membangun kesadaran diri, bahwa hidup bukan sekadar mencari kesuksesan materi dan pemenuhan nafsu egoistik semata, melainkan mencari makna terdalam dari kehidupan untuk membangun kebahagiaan sejati dengan menumbuhkembangkan pikiran dan tindakan yang membangun kesadaran penuh (mindfulness), pengertian yang mendalam, empati, welas asih, dan transendensi (Efferin, 2016). Melalui spiritualitas, kita menjadi sadar akan adanya kesalingterkaitan di antara seluruh makhluk hidup dan alam, perubahan yang berkelanjutan, dan apa yang dapat kita lakukan untuk



membangun dunia yang lebih baik.

Dalam hal ini, seluruh umat manusia, apa pun agama dan budayanya perlu bekerja sama untuk mewujudkan kehidupan yang lebih baik saat ini dan untuk generasi yang akan datang. Tujuan utama bisnis seharusnya meningkatkan kesejahteraan semua makhluk hidup melalui penyediaan barang dan jasa yang dapat menolong orang untuk hidup lebih bahagia dan bermakna, sehingga dalam hal ini profit hanyalah salah satu sarana untuk mencapai tujuan tersebut, dan bukan menjadi tujuan akhir itu sendiri (DesJardins, 2007). Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan sebuah cara pandang baru tentang kewirausahaan. Dunia memerlukan kewirausahaan, yang dapat memfasilitasi munculnya kesadaran kolektif tentang pentingnya membangun kebahagiaan bersama untuk semua makhluk dan mengurangi penderitaan semua pihak. Bisnis tidak lagi sekadar alat untuk mendapatkan profit demi memuaskan ego investor dan manajemen, namun bisnis adalah alat untuk mengintegrasikan misi komersial dan misi sosial/lingkungan hidup. Tentu saja bisnis perlu sehat dan bertumbuh secara finansial, namun profit yang diperoleh tidak sekadar menjadi pemuas ketamakan, melainkan adalah sarana untuk meningkatkan kontribusi bisnis tersebut dalam rangka menciptakan dunia yang lebih baik (Efferin, 2016). Pemikiran ini dikemas dalam sebuah filosofi kewirausahaan yang disebut L.O.V.E. yang dibahas di bagian selanjutnya.

**L.O.V.E.** merupakan akronim dari **Local wisdom, Omniconnectivity, Virtue, dan Ecological harmony**. Empat poin tersebut sebenarnya saling berhubungan erat. Pemisahan dilakukan hanya untuk memudahkan pembahasan saja. Keempatnya merupakan karakter kewirausahaan dan inovasi yang bertujuan untuk menciptakan dunia yang lebih baik, kesehatan finansial perusahaan, dan menyadarkan setiap pelaku usaha bahwa segala sesuatu pada dasarnya saling terhubung dan saling membutuhkan.

**Local wisdom** atau kearifan lokal berarti kemampuan untuk berpikir dan bertindak dengan menggunakan pengetahuan, pengalaman,



pemahaman mendalam, dan akal sehat yang bersumber pada nilai-nilai setempat. Sering kali kearifan lokal dibuang begitu saja hanya karena timbul daya tarik identitas global. Yang lebih parah adalah sering kali tanpa menggunakan akal sehat, segala sesuatu yang berasal “dari luar” selalu dianggap lebih baik, sedangkan yang berasal “dari dalam” harus disingkirkan. Globalisasi bukan berarti harus terjadi keseragaman global. Bahkan, sejatinya globalisasi itu sendiri adalah proses rekayasa realita, kompetisi ide, konflik kepentingan, dan dominasi antarsatu pemikiran terhadap pemikiran lainnya. Sebuah kearifan lokal juga dapat mengglobal dan perkembangan globalisasi tertentu yang bersifat positif juga dapat memperkaya kearifan lokal. Sebuah kearifan lokal, jika diberdayakan secara kreatif/inovatif, akan menjadi sebuah daya tarik tersendiri yang menawarkan eksotisme, keunikan (diferensiasi), atau bahkan solusi untuk banyak masalah sosial dan lingkungan hidup. Dengan memberdayakan kearifan lokal sebagai dasar pengembangan bisnis maka produk yang dihasilkan, kebijakan berinvestasi, perlakuan terhadap seluruh stakeholders (pemasok, pelanggan, karyawan, investor, dan sebagainya), bahan baku yang digunakan, strategi bisnis, dan layanan purnajual akan sanggup meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menumbuhkembangkan budi pekerti, menjaga keselarasan dengan lingkungan, dan mengedukasi masyarakat untuk belajar berpikir kritis sekaligus kreatif.

**Omniconnectivity** atau kesalingterkaitan universal berarti bahwa segala sesuatu di semesta, makhluk hidup, cuaca dan fenomena adalah saling terhubung. Beberapa manifestasi yang dapat kita lihat antara lain adalah global warming dan internet of things. Dalam isu pemanasan global, ketamakan pelaku bisnis memegang peranan utama. Keengganan investor untuk mengembangkan sumber energi nonfosil berskala penuh, karena alasan finansial, dan eksploitasi hutan secara berlebihan mengakibatkan penumpukan gas karbondioksida (CO<sub>2</sub>) yang menjebak panas matahari. Pada gilirannya, hal ini akan



menciptakan pemanasan global yang mengancam peradaban manusia. Kesaling terkaitan ini menjadi makin jelas tergambar melalui internet of things. Dalam era internet of things, segala sesuatu yang terjadi dalam dunia fisik tercatat, terunggah ke cloud, dan dianalisis oleh komputer. Segala sesuatu yang kita lakukan akan terbaca, terukur, dan tersimpan dalam berbagai pangkalan data. Dengan dukungan algoritma, data tersebut dapat digunakan untuk berbagai tujuan ke diri kita masing-masing, yang mencakup politik, komersial, kesehatan, dan sebagainya. Apa pun yang kita lakukan akan memiliki efek berantai, yang pada gilirannya akan kembali ke kita dalam berbagai manifestasinya baik secara langsung maupun tidak langsung. Kesalingterkaitan ini bekerja berdasarkan hukum sebab akibat (karma) yang alami. Jika yang kita tabur adalah penderitaan ke orang/makhluk lain, cepat atau lambat kita akan menuai penderitaan juga. Jika yang kita tabur adalah kebaikan/kebahagiaan, cepat atau lambat kita akan menuai kebaikan/kebahagiaan juga. Sesungguhnya, kebahagiaan/penderitaan orang lain adalah kebahagiaan/penderitaan kita sendiri, demikian juga sebaliknya. Kesadaran akan kesalingterkaitan ini akan membuat kita semakin bijaksana dan memiliki cara berpikir yang holistik sebelum mengambil keputusan bisnis apa pun. Dengan menggunakan kesadaran kesalingterkaitan universal sebagai dasar pengembangan bisnis, maka produk yang dihasilkan, kebijakan berinvestasi, perlakuan terhadap seluruh stakeholders (pemasok, pelanggan, karyawan, investor, dan sebagainya), bahan baku yang digunakan, strategi bisnis, dan layanan purnajual akan sanggup berkontribusi untuk lingkungan kolektif yang lebih nyaman, aman, dan sejahtera.

**Virtue** atau kebaikan berarti bahwa segala sesuatu yang kita lakukan perlu berbasis pada welas asih, kepedulian, dan solidaritas universal. Kebaikan sejati adalah bukan kebaikan yang berkondisi (diskriminatif), namun kebaikan yang ikhlas bagai matahari memberikan cahaya bagi apa/siapa saja yang membutuhkan. Ia tidak berkutat dalam perhitungan



menang kalah atau untung rugi semata, meskipun nantinya, secara alami kebaikan tersebut akan kembali pada yang memberi, dalam bentuk kepercayaan pasar, peningkatan penjualan, kesejahteraan anggota organisasi, dan kebahagiaan. Kebaikan sejati memungkinkan seseorang untuk memahami dan sanggup berempati pada penderitaan semua makhluk, sehingga inovasi yang dilakukan dapat menjadi rahmat bagi semesta. Dengan menggunakan kebaikan sebagai dasar pengembangan bisnis, maka produk yang dihasilkan, kebijakan berinvestasi, perlakuan terhadap seluruh stakeholders (pemasok, pelanggan, karyawan, investor, dan sebagainya), bahan baku yang digunakan, strategi bisnis, dan layanan purnajual akan dapat mengurangi konflik, stress dan berbagai penyakit yang terkait dengan pikiran, dan menciptakan kesejahteraan bagi semua makhluk.

***Ecological harmony*** atau keselarasan lingkungan berarti semesta selalu bekerja berdasarkan dinamika pembentukan keseimbangan. Segala sesuatu yang terjadi akan dikoreksi oleh alam untuk mengembalikan keseimbangan universal. Oleh karena itu, segala tindakan yang tidak selaras dengan lingkungan, cepat atau lambat akan mendatangkan masalah sosial maupun bencana alam sebagai sebuah bentuk koreksi tersebut. Contoh yang paling nyata adalah pemanasan global karena penumpukan gas-gas rumah kaca seperti karbon dioksida (CO<sub>2</sub>), metana (CH<sub>4</sub>), dan dinitrogen oksida (nitrous oxide, N<sub>2</sub>O). Gas-gas tersebut dihasilkan karena ketamakan manusia, yang menjalankan proses industrialisasi dan eksploitasi alam yang berlebihan, sehingga pada gilirannya justru mengancam keberlangsungan kehidupan di bumi. Alam dapat memulihkan dirinya untuk waktu yang pendek atau panjang, namun manusia dan berbagai bentuk kehidupan yang ada saat ini tidak memiliki waktu yang cukup untuk menunggu seluruh pemulihan alam tersebut.

Kesadaran terkait keselarasan lingkungan perlu digunakan sebagai dasar pengembangan bisnis apa pun. Kesadaran ini akan memungkinkan produk



yang dihasilkan, kebijakan berinvestasi, perlakuan terhadap seluruh stakeholders (pemasok, pelanggan, karyawan, investor, dan sebagainya), bahan baku yang digunakan, strategi bisnis, dan layanan purnajual untuk berkontribusi secara signifikan terhadap pengurangan pemanasan global, pengurangan polusi, penciptaan lingkungan yang sehat, perlindungan kehidupan dan keragaman hayati, dan melestarikan keseimbangan rantai makanan.

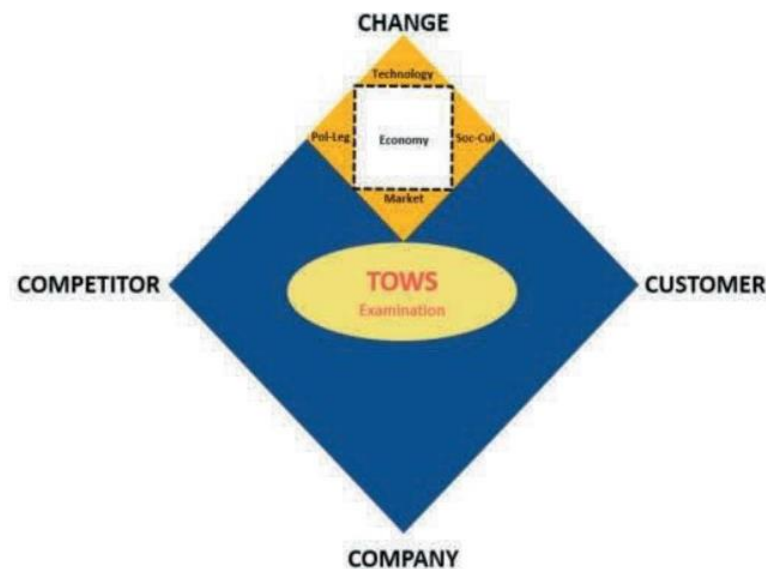
Sejalan dengan perkembangan marketing yang menuju filosofi Holistic, 4.0 serta Marketing pada Planet Omni: The New Yin & Yang of Business, yang mana semua perkembangan tersebut mengarah pada keselarasan dalam aktivitas para pelaku bisnis, konsumen dan lingkungan. Untuk itu strategi marketing dalam usaha berbasis L.O.V.E. ini akan berfokus pada marketing yang mampu menciptakan keselarasan manfaat, hubungan baik, kebahagiaan serta kebaikan bagi para pelaku bisnis, pelanggan dan lingkungan.



Gambar 4.16 Holistic Concept



Kemudian, untuk memulai suatu bisnis yang keberlanjutan, penting dilakukan analisis terhadap business review 4C yaitu Change, Customer, Competitor, dan Company. Keberadaan business review 4C ini mendukung konsep DAMO yang dicetuskan oleh Jack Ma, yang terdiri atas Discovery the new things, Adventure the new way, set the new Momentum, dan imagine the new Outlook yang diharapkan dapat menghadapi dunia marketing yang penuh dengan ketidakpastian dan risiko.



Gambar 4.17 Business Review 4C

Mendasar pada Gambar 4.17 memberikan ilustrasi pada setiap klu, yaitu **Change** yaitu dalam hal ini terkait dengan seluruh perubahan yang terjadi dalam lingkungan marketing, baik itu lingkungan teknologi, ekonomi, sosial budaya (trend, lifestyle), market, peraturan pemerintah maupun politik. **Customer** adalah dalam memulai suatu bisnis, sejak awal harus ditentukan siapa yang akan menjadi target pelanggan, apakah pelanggan sebagai pengguna akhir (B2C) maupun pelanggan sebagai pelaku bisnis (B2B) agar strategi marketing lebih terfokus.





Kemudian, **Competitor** yaitu Keberadaan pesaing dalam bisnis sangat penting dipetakan agar membantu pelaku bisnis mengidentifikasi para pesaing terkuat maupun pesaing potensial berdasarkan keunggulan dan kekurangan yang dimiliki, dan **Company** yaitu seluruh gambaran yang meliputi badan usaha yang dibentuk, Visi serta Misi yang ditetapkan.

#### 4.3.17 Konsep TOWS Analisis dalam Bisnis

TOWS analisis merupakan suatu analisis atas *Threats*, *Opportunities*, *Weakness*, dan *Strengths* yang mengarah pada market oriented, menggunakan perspektif “**outside-in**” (dari luar ke dalam), bukan “**inside-out**” (dari dalam ke luar). Dengan adanya analisis TOWS ini ,diharapkan dapat membantu pelaku bisnis untuk mengidentifikasi besarnya risiko, peluang, dan kekuatan pada bisnis serta memetakan posisi strategi bisnisnya melalui TOWS Matrix:

EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
	Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here	SO Strategies Generate strategies here that use <b>strengths</b> to take <b>advantage of opportunities</b>	WO Strategies Generate strategies here that take <b>advantage of opportunities</b> by <b>overcoming weaknesses</b>
	Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here	ST Strategies Generate strategies here that use <b>strengths</b> to <b>avoid threats</b>	WT Strategies Generate strategies here that <b>minimize weaknesses</b> and <b>avoid threats</b>

Gambar 4.18 Tows Matrix

#### 4.3.19 Mix Strategi dan Budget

Perumusan strategi bauran marketing beserta anggaran baik meliputi 4P (Product, Price, Place, Promotion) untuk bisnis manufaktur atau 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) untuk bisnis jasa yang selaras dengan segmenting, targeting, positioning





harus dilakukan secara terintegrasi dengan tidak mengesampingkan faktor good relationship dalam kerangka value network (Environment-Customer-Entrepreneur-Supplier).



**Gambar 4.19 Mix Marketing**

#### 4.3.20 Tradisional virsus Digital

Seiring dengan perkembangan teknologi, terjadi pula perubahan sifatsifat konsumen. Konsumen pada era Revolusi Industri 4.0 ini memiliki kecenderungan untuk memiliki level mobilitas yang tinggi. Konsumen sering kali berpindah tempat, mobile, hingga menjalani hidup dengan tempo yang cepat (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016). Konsumen-konsumen ini membutuhkan segala sesuatu dengan cara yang efisien dan instan. Pemanfaatan teknologi digital tentunya menjadi jalan utama bagi para konsumen ini untuk mendapatkan informasi yang akurat dan cepat. Sebagai contoh, dalam pemenuhan kebutuhan baik primer sekunder, consume pada era 4.0 ini akan memanfaatkan teknologi terutama internet untuk melakukan



riset sederhana mengenai produk yang dibutuhkan. Pengambilan keputusan dapat dengan mudah dilakukan oleh konsumen, atas dasar riset yang telah dilakukan, serta dengan kemudahan bertransaksi secara digital. Pergeseran seperti ini tentunya mendorong cara-cara marketing baru, yang sesuai dengan kondisi pasar yang selalu berubah-ubah. Digital sendiri merupakan metode marketing produk atau jasa dengan memanfaatkan kanal digital untuk meraih konsumen. Tujuan utama dari digital adalah untuk mempromosikan brands melalui berbagai jenis digital media (“Digital Definition from Financial Times Lexicon,” n.d.). Digital meliputi segala jenis media digital, mulai dari ponsel dengan teknologi SMS dan MMS, display advertising, hingga social media, search engine.

Menurut Kartajaya dan Kotler pada bukunya, 4.0, terdapat beberapa perbedaan yang cukup signifikan atas kondisi pasar pada zaman sekarang:

1. Adanya *The Power of Inclusivity*. Kekuatan tidak hanya milik segelintir orang/kelompok pada struktur vertikal. Contoh kekuatan horizontal adalah bagaimana Facebook memiliki jumlah pengguna yang sangat tinggi sehingga dijuluki sebagai the world’s most populous country, adanya citizen journalists, popularitas selebriti YouTube yang hampir melebihi popularitas selebriti Hollywood, dan banyak lainnya.
2. Konsumen lebih vokal. Konsumen masa kini lebih berani untuk membagikan informasi kepada umum melalui media digital (khususnya media sosial) mengenai produk/jasa yang telah digunakannya. Dengan demikian, konsumen juga biasanya cenderung mengikuti pengalaman yang telah dilakukan oleh orang yang dikenalnya untuk menghindari ketidakpuasan atas produk/jasa.

### **Jenis jenis Komunikasi Digital**

#### **➤ Website**

Website dapat membantu sebuah perusahaan/organisasi untuk mengkomunikasikan tujuan dan latar belakang usaha/organisasi hingga produk atau jasa yang ditawarkan. Website yang dibuat secara



menarik dapat menarik pengunjung untuk melakukan kunjungan ulang (repeat visits). Menurut Jeffrey Rayport dan Bernard Jaworski (2001), untuk dapat membuat website yang efektif terdapat tujuh elemen yang harus dimiliki, antara lain:

- a. Context: layout and design
- b. Content: text, pictures, sound, and video the site contains
- c. Community: how the site enables user-to-user communication
- d. Customization: Site's ability to tailor itself to different users or to allow users to personalize the site
- e. Communication: How the site enables site-to-user, user-to-site, or two-way communication
- f. Connection: degree that the site is linked to other sites
- g. Commerce: site's capabilities to enable commercial transactions

Selanjutnya, menurut Tedeschi (2002), untuk mendorong repeat visits, sebuah badan usaha/organisasi harus memperhatikan faktor Context dan Content serta mencakup tambahan C lainnya, yaitu Constant Change. Pengunjung yang datang ke website akan menilai performa suatu website dari kemudahan penggunaan dan physical attractiveness.

Ada pun kriteria kemudahan penggunaan mencakup:

- a) Website dapat di download dengan cepat.
- b) Laman pertama (Homepage) mudah dipahami.
- c) Mudah untuk berpindah ke laman-laman lain dengan cepat.

Sedangkan penilaian atas physical attractiveness dilihat dari:

- a) Laman-laman di-layout dengan rapi dan tidak penuh dengan konten.
- b) Pemilihan jenis huruf dan ukuran yang mudah dibaca.
- c) Penggunaan warna (dan suara) pada website yang tepat

#### ➤ **Search Engine Optimization (SEO)**

Definisi formal dari Search Engine Optimization (SEO) adalah "Proses untuk membangun website melalui praktik-praktik on-page dan off page sehingga dapat terindeks dan mencapai posisi yang tinggi pada



search engines (Dodson, 2016). Dalam kata lain, SEO adalah cara-cara yang dilakukan agar website mudah ditemukan melalui search engine, seperti Google, Bing, Yandex, dll. Berikut adalah proses SEO building:



Gambar 4.20 SEO Building Process  
(Sumber: Dodson, 2016)

Gambar 4.20 memberikan arti bahwa

**Tahap 1** : Goals Tetapkan tujuan (goals) yang jelas, realistis dan memiliki target untuk kampanye SEO yang ingin dilakukan

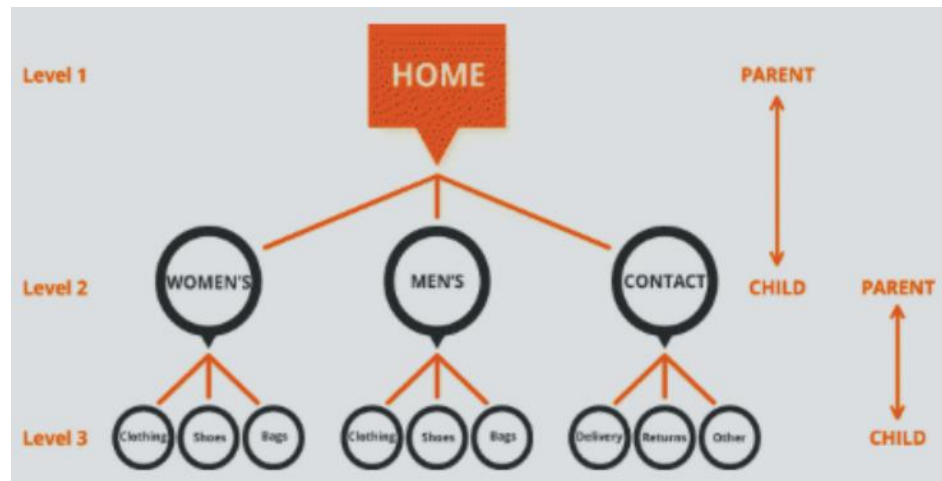
**Tahap 2** : On Page Optimization Keyword Research

Proses On Page Optimization

- a) Membangun struktur dan style dari website. Website yang baik adalah website yang memiliki menu navigation bar. Menu-menu yang ada pada bar bergerak sebagai parent dari struktur website. Sedangkan halaman-halaman selanjutnya yang ada pada parent



akan menjadi children pada struktur website. Dengan membangun hirarki yang jelas dan rapi, akan memudahkan search engine untuk memahami website dan memberikan posisi pencarian yang baik untuk website.



Gambar 4.21 Structure Website  
(Sumber: Dodson, 2016)

- b) Konten yang up-to-date.
- c) Penulisan URL, tidak hanya untuk laman utama, namun juga untuk laman-laman child page yang berkaitan.
- d) Pemberian nama halaman.
- e) Penulisan deskripsi meta-tag
- f) On-Page Headings
- g) Paragraf utama yang mengikuti headings
- h) Body of Text
- i) Anchor text
- j) Images and alternative text
- k) Social sharing'
- l) Site-map

**Tahap 3:** *Off Page Optimization*; pada tahap ini, yang krusial untuk *marketer* lakukan adalah untuk membangun koneksi-koneksi dari berbagai situs lain. Salah satu cara untuk membangun koneksi dengan situs lain adalah dengan bekerja sama dengan *influential blogs*



atau social media serta dengan membuat konten yang selalu fresh sehingga menarik kunjungan ke *website*

**Tahap 4:** Analisis. Setelah seluruh strategi telah dilakukan, berikutnya yang dilakukan adalah melakukan analisis. Apakah situs mudah ditemukan? Di posisi ke berapakah situs di search engine? Berapa banyak pengunjung situs Anda?

➤ **Social Media**

Social Media adalah suatu media yang dapat dimanfaatkan oleh konsumen untuk saling berbagi informasi dalam bentuk tulisan, gambar, audio, dan video antara satu dengan yang lain dan juga kepada badan usaha atau organisasi tertentu (Kotler & Keller, 2015). Social media adalah komponen digital yang amat penting untuk dimanfaatkan oleh marketer, karena dengan social media, marketer dapat membangun keberadaan suatu brand, produk atau jasa secara online dengan biaya yang relatif lebih rendah. Social media juga mendorong hubungan komunikasi dengan calon konsumen yang lebih dekat. Selain itu, karakteristik social media yang selalu bergerak dari hari ke hari juga mendorong bidang usaha/organisasi untuk terus berinovasi.

Ada tiga jenis platform social media:

1. *Online communities dan forum-forum online*
2. *Blogs*
3. *Social Networks seperti Facebook, Instagram, YouTube*

Terdapat tiga jenis media yang dapat dipilih untuk melakukan marketing (Dodson, 2016):

5. **Earned media:** media yang publisitasnya bersifat gratis, terbentuk atas dasar kekuatan penggemar dan juga sebagai bentuk respons konsumen yang suka terhadap konten.
6. **Owned media:** media yang dimiliki sendiri oleh sebuah brand (badan usaha/organisasi).
7. **Paid media:** media yang bersifat berbayar dengan harapan untuk menarik traffic ke konten



Empat hal yang harus dipertimbangkan dalam membangun strategi melalui social media:

1. *Target market*. Apakah calon konsumen yang diharapkan adalah pengguna social media tersebut?
2. *Public reach*. Social media mengaburkan batas antara konten personal dan konten publik. Seluruh pengguna social media dapat dengan mudah memberikan rating atau berkomentar, dan seluruh reaksi mereka dapat muncul di depan publik.
3. *Instant communication*. Konsumen dengan brand dapat dengan langsung berinteraksi. Dengan demikian, brand akan terasa lebih approachable oleh konsumen.
4. *Ongoing nature*. Social media bukan merupakan kampanye yang pakem terhadap jadwal. Melalui social media merupakan kampanye yang tiada henti sehingga membutuhkan analisis performa setiap saat

➤ **Facebook**

Untuk dapat melakukan marketing/strategi promosi melalui Facebook, sebuah bidang usaha atau organisasi harus membuat laman bisnis (business page) di Facebook. Fitur utama dari laman ini adalah: a. Dapat menerima likes dan koneksi sebanyak-banyaknya. Cukup dengan memilih like pada laman, maka pengguna akan terkoneksi. b. Dapat muncul di search engine. c. Memiliki tools analisis yang lengkap, mulai dari informasi usia, gender, lokasi, interaksi dengan post (engagement). Facebook menggunakan algoritma yang disebut dengan EdgeRank untuk mengatur konten laman bisnis. EdgeRank memberi perhatian pada orang-orang yang telah memilih “like” pada laman bisnis. Dengan demikian, besar kemungkinan sebuah post akan muncul pada NewsFeed seseorang apabila salah satu temannya telah memberikan “like” pada laman bisnis Anda. Namun, tidak selamanya proses koneksi melalui “like” ini terjadi. Sehingga, yang perlu dilakukan adalah dengan membuat laman bisnis anda sangat menarik dan mempunyai konten postingan yang konsisten dan menarik untuk dibaca. Facebook juga



memberikan fitur Paid Promote untuk laman bisnis. Dengan fitur ini, pengguna dapat mendorong penyebaran informasi dengan cara berbayar.

#### **4.3. 21 Strategi Pengembangan Bisnis**

Strategi dapat diartikan rencana yang menyatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai, melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Kata “menyatukan” mengandung makna bahwa strategi menjadi alat yang mengikat keseluruhan organisasi menjadi satu kesatuan, dan kata “luas” mengandung makna bahwa strategi meliputi seluruh aspek penting dalam organisasi, sedangkan kata “terintegrasi” mengandung makna bahwa strategi merupakan rencana yang berkaitan antara satu dengan yang lain. Menurut Porter, strategi merupakan penciptaan posisi unik dan bernilai, yang mencakup perangkat kegiatan yang berbeda. Dengan demikian, strategi suatu perusahaan dapat diaplikasikan dalam melakukan kegiatan yang berbeda dengan pesaing atau melakukan kegiatan yang sama dengan cara yang berbeda.

Strategi bisnis mengalami perubahan seiring berjalannya waktu. Berbagai perusahaan belajar untuk menganalisis lingkungan kompetitif, menetapkan kedudukan perusahaan, mengembangkan keuntungan kompetitif dan keuntungan perusahaan, serta mengenali ancaman terhadap perusahaan untuk menjaga keberlanjutan perusahaan.

Miles dan Snow dalam (Elhanna, 2013) memberikan sebuah tipologi mengenai empat tipe strategis perusahaan, yaitu 1). Defenders, yaitu perusahaan dengan pangsa pasar yang sempit; 2). Prospectors, yaitu perusahaan yang hampir secara berkelanjutan mencari kesempatan pasar, dan secara rutin bereksperimen dengan respon potensial untuk memunculkan tren di sekelilingnya; 3) Analyzers, yaitu perusahaan yang beroperasi di tengah dua jenis pangsa pasar, dimana salah satunya bersifat stabil dan yang lainnya berubah-ubah; 4). Reactors, yaitu perusahaan dimana manajer puncaknya kerap melihat perubahan dan ketidakpastian di tengah lingkungan





perusahaan namun tidak mampu merespon secara efektif.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan di atas, tampak bahwa strategi merujuk pada perencanaan dan aktivitas perusahaan yang diatur oleh manajemen dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan dapat menetapkan strategi yang berbeda-beda, sesuai dengan keunggulan dan keunikan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Kemudian, Pengembangan bisnis adalah segala bentuk aktivitas yang meningkatkan atau bertujuan untuk meningkatkan keuntungan, produksi, atau potensi pelayanan perusahaan. Selain itu pengembangan bisnis dapat didefinisikan sebagai penanaman modal atau waktu yang berdampak pada pertumbuhan dan perluasan perusahaan. Pengembangan bisnis adalah proses memajukan bisnis pada suatu titik dimana perusahaan dapat menyediakan barang dan jasa pada seluruh pihak eksternal yang membutuhkannya. Dari sisi pemasaran perusahaan, pengembangan bisnis adalah proses promosi untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja yang terkait dengan tujuan bisnis.

Menggabungkan dengan definisi sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis adalah sekumpulan tujuan, kebijakan, perencanaan, dan aktivitas perusahaan yang ditujukan untuk mengidentifikasi kesempatan bisnis di tengah pasar dan mempertahankan kelangsungan bisnis atau mencapai kesuksesan bisnis. Strategi pengembangan bisnis adalah bagian dari strategi bisnis, dan tidak dapat dipisahkan dari model bisnis. Dalam rangka mengembangkan bisnis secara berkelanjutan, suatu perusahaan harus terus-menerus melakukan penilaian atas strategi bisnis yang dijalankannya.

Strategi pengembangan bisnis harus memiliki kualitas berikut: *consistency*, *consonance*, *advantage*, dan *feasibility*. Kualitas *consistency* mengandung makna bahwa strategi pengembangan bisnis harus memuat tujuan dan kebijakan yang konsisten. *Consonance* artinya bahwa strategi tersebut harus merepresentasikan respon adaptif perusahaan terhadap lingkungan eksternal dan perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya.



*Advantage*, artinya bahwa strategi bisnis harus menyediakan tempat bagi penciptaan atau perbaikan keuntungan kompetitif di bidang yang dijalani. *Feasibility*, mengandung makna bahwa strategi bisnis tidak boleh melangkahi sumber daya yang tersedia atau menciptakan permasalahan yang tidak bisa diselesaikan.

Terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui dalam strategi pengembangan bisnis.

1. Tahap pertama adalah analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Manajemen perusahaan harus mengamati peluang dan ancaman lingkungan eksternal, termasuk di dalamnya kebutuhan konsumen, tindakan, harapan, dan kemampuan pesaing. Dari sisi internal, perusahaan perlu menyadari kompetensi dan sumber daya yang dimiliki, meliputi kedudukan perusahaan, kekuatan perusahaan dalam hal kualitas dan penyampaian produk, serta sumber daya finansial perusahaan
2. Tahap kedua adalah sintesis dan evaluasi. Dalam tahap sintesis, perusahaan perlu mengumpulkan seluruh data yang diperoleh dari hasil analisis dan merumuskan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilaksanakan. Berikutnya, perlu dilakukan evaluasi menggunakan berbagai kriteria finansial dan kriteria kualitatif. Strategi terpilih kemudian dibagi lagi menjadi substrategi untuk berbagai bidang fungsional.
3. Tahap ketiga, perusahaan harus mengembangkan strategi fungsional, dimana strategi besar perusahaan direfleksikan ke dalam strategi untuk bidang-bidang fungsional dengan tujuan pencapaian yang lebih singkat, padat, dan jelas, serta pembatasan kerangka waktu sehingga lebih bersifat taktikal. Bidang-bidang fungsional yang dapat digunakan dalam mengembangkan strategi tersebut antara lain: pemasaran, pengembangan produk, operasional, dan keuangan. Dalam tahapan ini, perusahaan juga perlu mempertimbangkan kembali strategi- strategi fungsional yang digunakan, karena pada hakekatnya, terdapat hubungan antarfungsional. Hal ini dilakukan untuk menghindari pelaksanaan strategi salah satu bidang



fungsiional yang melebihi kapasitas kemampuan bidang fungsiional lain yang terkait dengannya(The SmartSims.com Team, 2000)

4. Tahap keempat adalah implementasi strategi. Perlu ditekankan sebelumnya bahwa pelaksanaan strategi belum tentu sesuai dengan perencanaannya. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi hasil implementasi sebuah strategi, misalnya pembiayaan, keputusan pesaing, sistem kendali, kepemimpinan, dan motivasi orang-orang dalam perusahaan.

#### 4.4 Kurikulum Inkubasi

Kurikulum adalah seperangkat atau suatu sistem rencana dan pengaturan mengenai bahan pembelajaran yang dapat dipedomani dalam aktivitas pelatihan. Dengan disusunnya kurikulum diharapkan proses pelatihan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Oleh karena sasaran teanant dikelompokkam menjadi dua, yaitu tenant calon wirausaha dan pengusaha pemula (start up), maka kurikulum pelatihan juga dibedakan menjadi dua, yaitu kurukulum pelatihan untuk tenant calon wirausaha dan tenat pengusaja pemula (start up).

##### 4.4.1 Kurikulum Pelatihan bagi Tenant Calon Wirausaha

Kurikulum pelatihan untuk tenant calon wirausaha menggunakan modul “Memulai Usaha”. Secara rinci, kriteria tenant, tujuan dan materi kurikulum tenant calon wirasuaha disajikan dalam table berikut:

Tabel 4.1 Kurikum Pelatinnan Tennant Calon Wirausaha

Nama Modul	Memulai Usaha
<b>Tenant</b>	Calon Pengusaha yang sudah memiliki ide bisnis yang konkret dan siap menjalankan usahanya.
<b>Tujuan</b>	Setelah mengikuti pelatihan diharapkan tenat dapat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menilai diri sendiri sebagai calon pengusaha</li> <li>• Membuat rencana bisnis</li> <li>• Memulai usaha</li> </ul>



<b>Materi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menilai diri Anda sebagai pengusaha.</li> <li>• Rencana Bisnis</li> <li>• Ide Bisnis Anda</li> <li>• Rencana Pemasaran</li> <li>• Bentuk Badan Hukum Usaha</li> <li>• Mengorganisir Pegawai / Tenaga Kerja</li> <li>• Menentukan Biaya Produk dan Jasa Anda</li> <li>• Perencanaan Keuangan</li> <li>• Modal Awal Usaha yang dibutuhkan</li> <li>• Jenis dan Sumber Modal Awal</li> <li>• Memulai Bisnis</li> </ul>
---------------	--

#### 4.4.2 Kurikulum Pelatihan bagi Tenant Pengusaha Pemula/Pengusaha Mikro (Start Up)

Kurikulum pelatihan untuk tenant pengusaha pemula/pengusaha mikro (Start Up) menggunakan modul “Mengembangkan Usaha”. Secara rinci, kriteria tenant, tujuan dan materi kurikulum tenant pengusaha pemula/pengusaha mikro (Start Up) disajikan dalam table berikut:

Tabel 4.2 Kurikulum Pelatihan Tenant Pengusaha Pemula/Mikro (Start Up)

Nama Modul	Mengembangkan Usaha
<b>Peserta</b>	Pengusaha yang sudah memiliki usaha setidaknya-tidaknya 6 bulan berturut-turut.
<b>Tujuan</b>	Setelah mengikuti pelatihan diharapkan peserta dapat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami tentang pemasaran, pembelian, kontrol stok, keuangan dan pembukuan.</li> <li>• Menghitung dan menganalisis biaya dan laba</li> <li>• Lebih efisiensi dan efektif dalam pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki</li> </ul>



<b>Materi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasaran</li> <li>• Pembelian</li> <li>• Rencana Keuangan</li> <li>• Sistem Pembukuan Sederhana</li> <li>• Menghitung dan Menganalisis Biaya</li> <li>• Menghitung dan Menganalisis Laba</li> <li>• Mengontrol Stok</li> <li>• Manusia dan Produktivitas</li> </ul>
---------------	---

#### **4.5 Struktur Organisasi PKIEM**

PKIEM adalah sebuah organisasi di bawah koordinasi Satuan Kerja Pemerintah Kota Kediri yang melibatkan para stakeholder dan dipimpin oleh direktur. Direktur, manajer dan kepala divisi direkrut dari para profesional dan akademisi yang memiliki komitmen kuat untuk mengembangkan usaha mikro dan menciptakan wirausaha baru di Kota Kediri. Susunan organisasi PKIM sebagai-berikut:

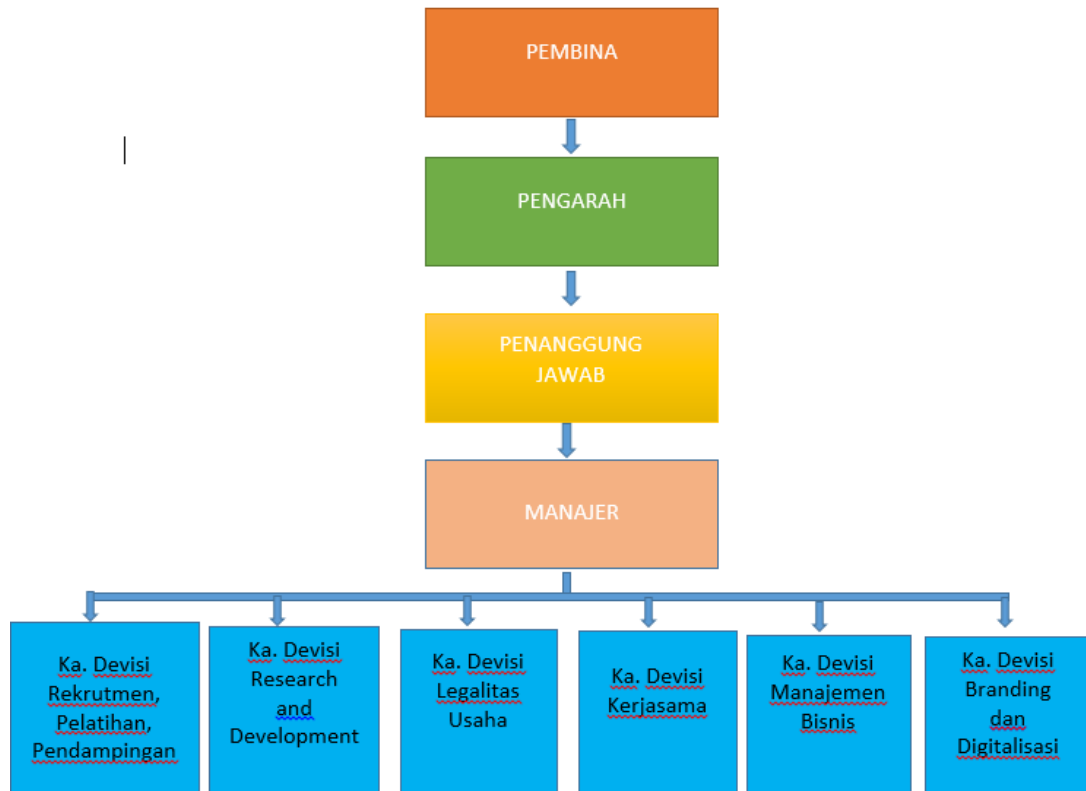


Tabel 4.3 Pengelola PKIEM Kota Kediri

Pembina	:	1. Walikota Kediri 2. Kepala Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri 3. Kepala Otoritas Jasa Keuangan
Pengarah	:	1. Sekretaris Daerah 2. Asisten Perekonomian dan Pembangunan 3. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah 4. Kepala Bagian Administrasi Perekonomian 5. Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja 6. Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian 7. Kepala Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian 8. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu 9. Ketua Kamar Dagang Industri Kota Kediri
Penanggungjawab	:	Salah satu OPD di Pemkot Kediri
Manajer	:	Profesional (Praktisi/Akademisi)
Sekretaris	:	Profesional (Praktisi/Akademisi)
Bendahara	:	Profesional (Praktisi/Akademisi)
Devisi-devisi:		
1. Rekrutment, Pelatihan dan Pendampingan	:	Profesional (Praktisi/Akademisi)
2. Research dan Development		Profesional (Praktisi/Akademisi)
3. Legalitas Usaha	:	Profesional (Praktisi/Akademisi)
4. Kerjasama	:	Profesional (Praktisi/Akademisi)
5. Manajemen Bisnis	:	Profesional (Praktisi/Akademisi)
6. Branding dan digitalisasi	:	Profesional (Praktisi/Akademisi)



Struktur Organisasi Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri dapat digambarkan sebagai-berikut:



Gambar 4.22 Struktur Organisasi Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri



## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Atas dasar permasalahan, pengumpulan data baik primer maupun skunder dan analisis data serta diskusi, maka dapat disusun kesimpulan dan rekomendasi sebagai berikut:

#### 5.1. Kesimpulan

1. Pola Usaha Mikro/startup di Kota Kediri masih belum maksimal baik dalam aspek SDM, keuangan, pemasaran, teknologi maupun kolaborasi, tetapi memiliki potensi besar untuk dikembangkan sehingga perlu keterlibatan semua pihak untuk bersama-sama dalam satu wadah, visi dan misi untuk menciptakan wirausaha baru dan meningkatkan kinerja dan daya saing usaha mikro/startup dengan membangun PKIEM.
2. Pusat Klinik Inkubasi Ekonomi Masyarakat yang dibangun perlu membedakan antara model inkubator calon wirausaha dan yang telah memiliki usaha (usaha mikro/*startup*).
3. Kurikulum yang dibangun untuk Inkubasi Ekonomi Masyarakat meliputi tahap pra inkubasi, saat inkubasi dan pasca inkubasi. Tahap pra inkubasi adalah proses penjangkaran tenant, tahap inkubasi adalah proses pelatihan, pendampingan, konsultasi, mentoring dan net working, sedangkan tahap pasca inkubasi adalah kemitraan (*partnership*).
4. Struktur organisasi Pusat Klinik dan Inkubasi Ekonomi Masyarakat Kota Kediri perlu melibatkan seluruh stakeholder terkait, sehingga program pemberdayaan tenant lebih efektif.





## 5.2. Rekomendasi

1. Mengingat pentingnya inkubasi bagi pelaku usaha masyarakat dan startUp, maka perlu segera dibangun pusat Inkubator Ekonomi Masyarakat di Kota Kediri
2. Inkubator Ekonomi Masyarakat perlu dimasukkan sebagai perencanaan pembagunan ekonomi kota Kediri untuk jangka panjang, karena perannya dapat menciptakan wirausaha baru dan meningkatkan kinerja dan daya saing UM/Startup yang berdampak pada penciptaan lapangan kerja baru.
3. Dalam pengembangan incubator ekonomi masyarakat perlunya lembaga yang memiliki otoritas, didukung dengan program kerja dan anggaran dari pemerintah kota Kediri.
4. Perlunya membentuk tim untuk menyiapkan pendirian PKIEM dalam rangka menyiapkan sarana dan prasarana, visi, misi, tujuan dan strategi serta kurikulum dan SOP dalam tahapan inkubasi secara lebih detail.
5. Perlunya menyiapkan SDM yang kompeten, profesional dan memiliki komitmen terhadap pengembangan PKIEM kota Kediri.
6. Perlunya sosialisasi dan promosi secara terus-menerus mengenai peranan dan pentingnya PKIEM sebagai instrumen dalam menciptakan wirausaha baru dan meningkatkan kemampuan usaha mikro/startup, bahkan menciptakan lapangan kerja serta pengentasan kemiskinan



## DAFTAR PUSTAKA

- Abisuga-Oyekunle, O. A., Patra, S. K., & Muchie, M. (2020). SMEs in sustainable development: Their role in poverty reduction and employment generation in sub-Saharan Africa. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 12(4), 405-419. <https://doi.org/10.1080/20421338.2019.1656428>
- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2020). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519-1535. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0328>
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2011). Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators. *SSRN Electronic Journal*, 32(0), 0-26. <https://doi.org/10.2139/ssrn.870244>
- Al-Eitan, G. N., Al-Own, B., & Bani-Khalid, T. (2022). Financial Inclusion Indicators Affect Profitability of Jordanian Commercial Banks: Panel Data Analysis. *Economies*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/economies10020038>
- Allahar, H., Brathwaite, C., & Brathwaite. (2016). Business Incubation As an Instrument of Innovation: the Experience of South America and the Caribbean Incubação De Empresas Como Instrumento De Inovação: a Experiência Da América Do Sul E No Caribe. *International Journal of Innovation*, 4(2). <https://www.redalyc.org/>
- Apa, R., De Marchi, V., Grandinetti, R., & Sedita, S. R. (2021). University-SME collaboration and innovation performance: the role of informal relationships and absorptive capacity. *Journal of Technology Transfer*, 46(4), 961-988. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09802-9>
- Asmita, B. (2018). Mengagas inkubator bisnis islami. *Sinar Sang Surya*, 1(2).
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Breivik-Meyer, M., Arntzen-Nordqvist, M., & Alsos, G. A. (2020). The role of incubator support in new firms accumulation of resources and capabilities. *Innovation: Organization and Management*, 22(3), 228-249. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1684204>



- Civelek, M., Gajdka, K., Světlík, J., & Vavrečka, V. (2020). Differences in the usage of online marketing and social media tools: Evidence from czech, slovakian and hungarian smes. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(3), 537-563. <https://doi.org/10.24136/eq.2020.024>
- Costa, E., Soares, A. L., & de Sousa, J. P. (2020). Industrial business associations improving the internationalisation of SMEs with digital platforms: A design science research approach. *International Journal of Information Management*, 53(December 2019), 102070. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102070>
- Disperindagin. (2021). *Data Industri Kecil Menengah Kota Kediri* (Issue 1).
- Escobar, D. D. E., De-Pablos-heredero, C., Montes-Botella, J. L., Jiménez, F. J. B., & García, A. (2022). Business Incubators and Survival of Startups in Times of COVID-19. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042139>
- Games, D., Kartika, R., Sari, D. K., & Assariy, A. (2020). Business incubator effectiveness and commercialization strategy: a thematic analysis. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0067>
- Gao, Q., Cui, L., Lew, Y. K., Li, Z., & Khan, Z. (2021). Business incubators as international knowledge intermediaries: Exploring their role in the internationalization of start-ups from an emerging market. *Journal of International Management*, 27(4), 100861. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100861>
- García-Quevedo, J., Jové-Llopis, E., & Martínez-Ros, E. (2020). Barriers to the circular economy in European small and medium-sized firms. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2450-2464. <https://doi.org/10.1002/bse.2513>
- Hankinson, A. (2000). The key factors in the profiles of small firm owner-managers that influence business performance. The South Coast Small Firms Survey, 1997-2000. *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 94-98. <https://doi.org/10.1108/00197850010371675>



- Idris, I. (2012). *Panduan Model Pengembangan Inkubator Bisnis*. 4(2), 1-39. <https://docplayer.info/275713-Panduan-model-pengembangan-inkubator-bisnis-kata-pengantar-oleh-indra-idris-model-inkubator-rintisan.html>
- Jabłońska, M., & Stawska, J. (2020). The key factors affecting entrepreneurship: A comparative analysis. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci*, 38(1), 139-160. <https://doi.org/10.18045/zbfri.2020.1.125>
- Jean, R. J., & Kim, D. (2020). Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. *Journal of International Management*, 26(1), 100690. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100690>
- Jubane, M. (2022). *Developing Small Business within the industries as strategy for reducing unemployment* (Issue May). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28769.99682>
- Kent Baker, H., Kumar, S., & Rao, P. (2020). Financing preferences and practices of Indian SMEs. *Global Finance Journal*, 43(October), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.10.003>
- Komenkopukm. (2020). Data Pelaku UMKM di Indonesia. *Kementrian Koperasi Dan UKM Republik Indonesia*, 1.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2022). Business Incubators, Accelerators, and Performance of Technology-Based Ventures: A Systematic Literature Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc8010046>
- Li, G., Luo, Z., Anwar, M., Lu, Y., Wang, X., & Liu, X. (2020). Intellectual capital and the efficiency of SMEs in the transition economy China; Do financial resources strengthen the routes? *PLoS ONE*, 15(7), 1-25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0235462>
- Lose, T. (2021). Business Incubators in South Africa: a Resource-Based View Perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(SpecialIssue 1), 1-11.
- Mair, J., Martí, I., & Ventresca, M. J. (2012). Building Inclusive Markets in rural Bangladesh: How Intermediaries Work Institutional Voids. *Academy*



- of *Management Journal*, 55(4), 819-850.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0627>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). Role of SME in poverty alleviation in SAARC Region via Panel data analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22), 1-14.  
<https://doi.org/10.3390/su11226480>
- Millette, S., Eiríkur Hull, C., & Williams, E. (2020). Business incubators as effective tools for driving circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 266, 121999. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121999>
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2020). Human Resource Management Contributions to Knowledge Sharing a Sustainability\_Oriented Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1), 1-24.
- Nguyen, X. T., & Luu, Q. K. (2020). Factors affecting adoption of industry 4.0 by small-and medium-sized enterprises: A case in Ho Chi Minh city, Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 255-264. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.255>
- Nila Tristarini, Melati Oktafiyani, A. S. (2020). Optimalization Model of University Business Incubator Role in New Entrepreneur and MSMEs Development in Indonesia. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 8(2), 17-31.  
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/en/mdl-20203177951%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41562-020-0887-9%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z%0Ahttps://doi.org/10.1080/13669877.2020.1758193%0Ahttp://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article>
- Nursini, N. (2020). Micro, small, and medium enterprises (MSMEs) and poverty reduction: empirical evidence from Indonesia. *Development Studies Research*, 7(1), 153-166.  
<https://doi.org/10.1080/21665095.2020.1823238>
- Nwachukwu, A. G. U. C. (2013). The role of entrepreneurship in economic development. *Global Entrepreneurship and Development Index 2013*, 53-71. <https://doi.org/10.4337/9781782540427.00010>
- Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50(May 2019), 90-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.011>
- Pustovrh, A., Rangus, K., & Drnovšek, M. (2020). The role of open innovation



- in developing an entrepreneurial support ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 152(October 2018). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119892>
- Ranatiwi, M., & Mulyana, M. (2018). Dampak Jejaring Kolaborasi Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(1), 49. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.1.49-58>
- Scarborough, N. M., Thomas W. Zimmerer, & Douglas L. Wilson. (2019). Essentials of Entrepreneurship and Small Business. In *Oxford Centre for Animal Ethics*. <https://lib.hpu.edu.vn/handle/123456789/23886>
- Septiana Ayu. (2015). Tinjauan Model Inkubator Bisnis Rintisan ( Bisnis Start Up ) Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (PERFORMA)*, 12(1), 76-95. <https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/performa/article/view/3044>
- Silva, G. M., Gomes, P. J., Carvalho, H., & Gerales, V. (2021). Sustainable development in small and medium enterprises: The role of entrepreneurial orientation in supply chain management. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3804-3820. <https://doi.org/10.1002/bse.2841>
- Song, H., Yang, Y., & Tao, Z. (2020). How different types of financial service providers support small- and medium- enterprises under the impact of COVID-19 pandemic: from the perspective of expectancy theory. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1-27. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00095-1>
- Stanislaw Kunikowski; Joanna Marszalek, H. S. (2020). Challenges and prospects for the development of a new economy at global, national, and regional levels. In *Challenges and prospects for the development of a new economy at global, national, and regional levels*. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-147-6>
- UMKM, P. K. dan. (2021). *Peraturan Menteri Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 Tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Kemudahan, Pelindungan, Dan Pemberdayaan Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah*. 641
- Wonglimpiyarat, J. (2016). Government policies towards Israel's high-tech powerhouse. *Technovation*, 52-53, 18-27. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.001>
- Woźniak, M., Duda, J., Gasior, A., & Bernat, T. (2019). Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland. *Procedia Computer Science*, 159, 2470-2480. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.422>
- Xiao, L., & North, D. (2018). The role of Technological Business Incubators in



- supporting business innovation in China: a case of regional adaptability? *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(1-2), 29-57. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1364789>
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101109. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101109>
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>
- Zimon, G., & Dankiewicz, R. (2020). Trade credit management strategies in SMEs and the COVID-19 pandemic-a case of Poland. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156114>
- Zulu-Chisanga, S., Chabala, M., & Mandawa-Bray, B. (2021). The differential effects of government support, inter-firm collaboration and firm resources on SME performance in a developing economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 175-195. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2019-0105>



