

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dalam dasawarsa terakhir, istilah wirausaha (*entrepreneur*) di tanah air menjadi sangat populer. Di jaman serba *modern* seperti sekarang, kegiatan kewirausahaan dan inovasi telah diterima secara luas di masyarakat dan menjadi bagian penting dalam pencapaian kesuksesan bisnis, penciptaan lapangan kerja bernilai tambah tinggi dan pembangunan ekonomi nasional (Şehitoğlu, et al 2013).

Kesadaran untuk memperbaiki ekonomi ini yang kemudian mendorong masyarakat untuk meningkatkan kehidupan dan ekonomi melalui Usaha Kecil Menengah (UKM) (Pandin et al, 2013). Hal lain yang mendorong UKM saat ini lebih diminati oleh masyarakat adalah karena UKM mampu bertahan dalam badai krisis nasional disaat perusahaan-perusahaan besar tumbang. UKM memiliki keunggulan antara lain menggunakan sumber daya dalam negeri dan barang produksinya lebih berorientasi pada pasar segmen menengah kebawah.

Dilihat dari perkembangannya, UKM merupakan penyumbang PDB terbesar di Indonesia. Di tahun 2017 kontribusi UMKM terhadap PDB nasional adalah Rp 7.005 triliun atau sekitar 62,57% dari total PDB Nasional 2017. Jika diperhitungkan menurut skala usaha, komposisi UMKM pembentuk

kontribusi PDB UMKM adalah 38,90% Usaha Mikro, 9,73% Usaha Kecil, dan 13,95% Usaha Menengah. Hal tersebut menunjukkan bagaimana peran UKM sangat dominan dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sehingga dapat memacu pada arah menuju UKM yang lebih baik dalam hal ekonomi dan pemberdayaannya. UKM juga merupakan cikal bakal dari tumbuhnya usaha besar. (Sumber : Data BPS 2017)

Dibalik keunggulannya tersebut, UKM bukan berarti tidak memiliki kekurangan. Umumnya UKM di Indonesia menghadapi dua masalah besar yaitu masalah keuangan dan manajemen organisasi (Utara et.al, 2000). Sihombing (2014) menyatakan bahwa kegagalan usaha kecil dapat disebabkan oleh beberapa hal antara lain, minimnya pengetahuan pemimpin usaha dalam mengatur usahanya, buruknya manajemen kerja, lemahnya keuangan baik untuk permodalan maupun evaluasi, gagal dalam merencanakan perkembangan usaha, target usaha tak terkendali dan lokasi usaha yang tidak strategis.

Pemerintah mencatat, pada 2014, dari 56,4 juta UMK yang ada di seluruh Indonesia, baru 30% yang mampu mengakses pembiayaan. Dari persentase tersebut, sebanyak 76,1% mendapatkan kredit dari bank dan 23,9% mengakses dari non bank termasuk usaha simpan pinjam seperti koperasi. Dengan kata lain, sekitar 60%-70% dari seluruh sektor UMKM belum mempunyai akses pembiayaan melalui perbankan. (Sumber : Data Bank LPPI dan Bank Indonesia, 2017)

Hubeis dalam Lupiyoadi (2004) menjelaskan bahwa hampir 80% *start-up company* (perusahaan pemula) di Indonesia gagal pada tahun pertama. Pendapat serupa juga dinyatakan oleh Wirasasmita (1998) bahwa tingkat mortalitas/kegagalan usaha kecil di Indonesia mencapai 78%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kegagalan bagi usaha baru sangatlah tinggi. Timmons (2003) menggambarkan bahwa pada suatu awal pendirian usaha baru dimulai dengan adanya suatu peluang yang sangat besar, tetapi belum diimbangi oleh sumber daya (*financial*) serta tim manajemen yang cukup, sehingga timbul ketimpangan yang memperbesar faktor ketidakpastian dan resiko.

Menjawab kekhawatiran atas kegagalan pada *start-up company*, teori inkubator bisnis hadir dan mulai berkembang ditengah masyarakat. Inkubator bisnis dianggap sebagai mekanisme penting untuk pembangunan berkelanjutan karena melibatkan para pemangku kepentingan untuk saling berinteraksi (Carrà, et al 2016). Program inkubator bisnis telah menjadi elemen utama dari infrastruktur pendukung untuk UKM dan kewiraswastaan. Program-program ini tersebar luas di seluruh dunia sebagai kebijakan kewirausahaan populer yang dimaksudkan untuk membantu bisnis baru menghindari risiko kegagalan dan menghasilkan pertumbuhan ekonomi di seluruh dunia (Amazcua, 2010)

Inkubator Bisnis pertama kali diperkenalkan di New York. Pertama kali inkubator bisnis menempati sebuah tempat yaitu sebuah gedung yang sebelumnya digunakan untuk melakukan inkubasi terhadap ayam kemudian dirubah penggunaannya untuk menginkubasi perusahaan pemula (*start up company*). Konsep inkubator bisnis kemudian diadopsi oleh sejumlah negara dan meluas ke berbagai negara sebagai sebuah media untuk melakukan pendekatan bisnis yang berkelanjutan dengan harapan menjadi potensial bisnis yang tinggi. Inkubator bisnis dapat menyediakan sumber daya untuk memulai usaha seperti ruang kantor, konseling, dan layanan dasar lainnya, tetapi tujuan mereka juga untuk merangsang jaringan internal dan pertukaran pengetahuan tentang kewirausahaan antar perusahaan *start-up company* (Tobiassen, et al 2013)

Di Indonesia, perhatian pemerintah akan pentingnya menciptakan Inkubator Bisnis telah diwujudkan melalui kebijakan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2013 tentang Pengembangan Inkubator Wirausaha. Kebijakan ini kemudian dijelaskan lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2015 tentang Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria Penyelenggaraan Inkubator Wirausaha. Dalam regulasi tersebut dijelaskan bahwa inkubator wirausaha adalah suatu lembaga intermediasi yang melakukan proses inkubasi terhadap peserta inkubasi (tenant), sedangkan yang dimaksud dengan inkubasi adalah suatu proses pembinaan, pendampingan dan pengembangan.

Pengembangan inkubator wirausaha bertujuan untuk menciptakan dan mengembangkan usaha baru yang memiliki nilai ekonomi dan berdaya saing tinggi, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia terdidik dan menggerakkan perekonomian melalui pengetahuan dan teknologi. Dukungan pemerintah melalui program inkubator ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan komersialisasi hasil-hasil inovasi yang memiliki tingkat kesiapan teknologi yang telah matang. Produk inovasi yang didanai difokuskan pada produk yang telah berada pada tingkat kesiapan teknologi (TKT) 8.

Ada tujuh karakteristik dari Inkubator Wirausaha (Purwadaria, 2017) yaitu :

1. *Space*

Ruangan untuk usaha

2. *Share*

Fasilitas bersama seperti kantor, lab, pilot plant, bengkel, jaringan telekomunikasi

3. *Services*

Pelayanan penerapan teknologi, manajemen kewirausahaan, fasilitasi ke lembaga keuangan, akses ke pasar, urusan legal

4. *Support*

Dukungan pendampingan, mentoring, coaching

5. *Skill*

Keterampilan melalui pelatihan, magang, pendidikan bersertifikasi

6. *Seed Capital*

Modal awal, modal pertumbuhan, modal pengembangan lanjutan

7. *Synergy*

Jejaring dengan ekosistem usaha seperti pemasok, bahan baku, pemerintah pemda, pemasok teknologi antar UKM, antar inkubator wirausaha

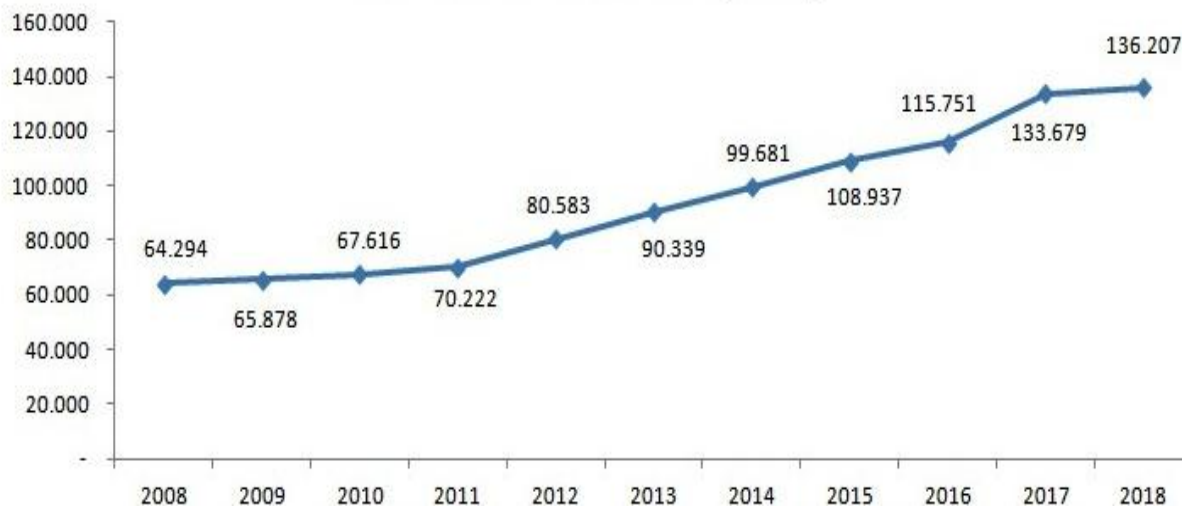
Merujuk kepada ketujuh karakteristik inkubator wirausaha tersebut, inkubator wirausaha kemudian diharapkan untuk memberikan manfaat yaitu membantu pemerintah memperoleh income melalui pajak pendapatan industri, penyerapan tenaga kerja terdidik, menghidupkan pemasok bahan baku, menggerakkan roda distributor, transportasi dan pasar. Selain itu dari investasi pemerintah kepada IBT dan industri peserta inkubasi akan diperoleh dua kali lipat pendapatan dalam lima tahun. (Purwadaria, 2017)

Arahan untuk membentuk inkubator kemudian berdampak sangat positif bagi perkembangan UKM di Indonesia. Hingga tahun 2017, telah dicatatkan bahwa pertumbuhan UKM meningkat di rasio 3,1%. Salah satu faktor yang mendukung peningkatan ini adalah adanya pendampingan yang telah dilakukan oleh inkubator-inkubator di seluruh Indonesia (Sumber: Web Resmi Kementrian Koperasi, <http://www.depkop.go.id/content/read/ratio-wirausaha-indonesia-naik-jadi-31-persen/> diakses tanggal 5 Juli 2018 pukul 12.30).

Peningkatan UKM secara signifikan juga dirasakan di sektor pemerintah daerah. Salah satu daerah yang memiliki peningkatan jumlah UKM yang signifikan adalah daerah Jawa Tengah. Peningkatan jumlah UKM di Jawa Tengah ini didukung oleh beberapa faktor dan salah satu faktor utamanya adalah adanya program pembinaan UKM Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan data sejak tahun 2008 hingga 2018 terjadi kenaikan jumlah UKM sebanyak lebih dari dua kali lipat seperti yang tergambar pada grafik sebagai berikut :

**Gambar 1.1**

**Grafik Perkembangan Jumlah UMKM Binaan Provinsi Jawa Tengah (unit)**



Sumber : Data Perkembangan UMKM binaan Provinsi Jawa Tengah, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa dalam sepuluh tahun terakhir, jumlah UKM yang ada di Jawa Tengah meningkat sebanyak 71.913 unit atau sama dengan meningkat sebanyak 111.85% sejak tahun 2008. Besarnya antusiasme masyarakat di Jawa Tengah mengenai pembentukan dan pengembangan ukm, tentu saja tidak dapat terlepas dari peran pemerintah daerah. Pemerintah Jawa Tengah memiliki beberapa program untuk mendukung kemajuan UKM, salah satunya adalah program inkubator bisnis.

Berkembangnya UKM di Jawa Tengah memang tidak dapat terlepas dari perkembangan Inkubator Bisnis di Jawa Tengah. Saat ini Jawa Tengah memiliki 14 Inkubator bisnis, antara lain :

- a. Inkubator Wirausaha Inovasi Jawa Tengah (INWINOV JATENG), BAPPEDA Prov Jateng;
- b. Klinik Kewirausahaan dan Inkubator Bisnis (KKIB), UNDIP Semarang;
- c. Inkubator Unit Bisnis LP2M Universitas Negeri Semarang;
- d. Unit Inkubator Bisnis PSP-KUMKM Universitas Sebelas Maret Surakarta;
- e. Pusat Inkubator Bisnis Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto;
- f. Pusat Pengembangan Bisnis dan Kerjasama (P2BK) Universitas Stikubank Semarang;
- g. Inkubator Bisnis Universitas PGRI Semarang;
- h. Inkubator Bisnis Unissula Semarang;
- i. Inkubator Bisnis ATMI Solo;

- j. Inkubator Teknologi Bisnis CEMSED Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga;
- k. Inkubator Kreasi dan Inovasi Telematika Semarang – IKITAS;
- l. Inkubator Asosiasi Klaster Indonesia (AKsI) Semarang;
- m. Inkubator Bisnis dan Teknologi Solo Techno Park.
- n. Inkubator Marine Science Technopark Jepara, Universitas Diponegoro.

Dari 14 Inkubator di Jawa Tengah, ada satu inkubator yang dikelola oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Tengah, yaitu Inkubator Wirausaha Inovasi Jawa Tengah (INWINOV Jateng). Hal ini kemudian menjadi menarik karena INWINOV Jateng merupakan lembaga non-profit yang bertujuan untuk menciptakan perusahaan-perusahaan berbasis profit, sesuai dengan yang tujuan awal terbentuknya Inkubator Wirausaha.

INWINOV Jateng bermula dari dibentuknya Inkubator melalui Surat Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Tengah Nomor : 070/05/122A Tahun 2012 tentang Pembentukan Inkubator Balitbang, yang diperbaharui dengan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Tengah Nomor 072.4/261/II/2016 tanggal 9 Februari 2016 tentang Pembentukan Tim Pengelola Inkubator. Mencermati 2 (dua) Surat Keputusan tersebut, InkubatorBalitbang sebagai cikal bakal INWINOV Jateng telah berjalan 6 (enam) tahun karena mulai terbentuk sejak Tahun 2012.

Pada Tahun 2017 terdapat Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Jawa Tengah, dimana Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Tengah digabung dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menjadi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Turunan dari Peraturan Daerah tersebut, telah dikeluarkan Peraturan Gubernur yang mengatur mengenai tugas pokok dan fungsi organisasi Bappeda dan tugas pokok dan fungsi UPP Iptekin Bappeda. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 80 Tahun 2016 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Tengah, dan Peraturan Gubernur Nomor 100 Tahun 2016 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Unit Pelayanan Dan Pengoperasian Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Inovasi Bappeda Provinsi Jawa Tengah, berdampak adanya penyesuaian terhadap Surat Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Tengah Nomor 072.4/261/II/2016, sehingga pada Tahun 2017 diterbitkan Surat Keputusan Kepala Bappeda Provinsi Jawa Tengah Nomor 027.3/1025 tanggal 17 Januari 2017 tentang Pembentukan Tim Pengelola Inkubator Wirausaha Inovasi Jawa Tengah (INWINOV Jateng).

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam pengembangan tenant, INWINOV Jateng menerapkan Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*). (Sumber : Profil INWINOV Jateng pada Proposal IBT 2017). Untuk memetakan model bisnis secara efektif, Osterwalder (2004) menciptakan Model Bisnis Kanvas. Model Bisnis Kanvas adalah model halaman tunggal yang mencakup item seperti mitra utama, kegiatan utama, kunci sumber daya, proposisi nilai, hubungan pelanggan, saluran, segmen pelanggan, struktur biaya, dan aliran pendapatan (Gonzalez, 2017). Model Bisnis Kanvas di INWINOV Jateng, dapat terlihat dalam Gambar 1.2 berikut

**Gambar 1.2**  
**Model Bisnis Kanvas di INWINOV Jateng**

<p><b>8. Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ KemenristekDikti;</li> <li>➤ KementerianUMKM;</li> <li>➤ BadanEkonomiKreatif (Bekraf)</li> <li>➤ Kemenpora;</li> <li>➤ Kemenperin;</li> <li>➤ Kemendag;</li> <li>➤ BUMN/BUMD;</li> <li>➤ LIPI;</li> <li>➤ BPPT;</li> <li>➤ AIBI;</li> <li>➤ Inkubator se-Jateng</li> <li>➤ PerguruanTinggi;</li> <li>➤ Media;</li> <li>➤ Perbankan;</li> <li>➤ Asosiasi/UKM;</li> <li>➤ Bappeda/LembagaLitbang Daerah;</li> <li>➤ OPDProv Jateng</li> </ul>	<p><b>7. Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Workshop sosialisasiinkubator</li> <li>➤ PelatihanInkubator</li> <li>➤ Study Banding</li> <li>➤ Temu Bisnis</li> <li>➤ PenyertaanPameran</li> <li>➤ SeleksiTenant</li> <li>➤ BantuanTeknologi</li> <li>➤ Pelatihan TenantBaru</li> <li>➤ Pendampingan</li> <li>➤ Fasilitasi Pendaftaran HKI</li> <li>➤ PeningkatanKualitas SDM</li> <li>➤ MembuatBahan Promosi</li> <li>➤ TemuBisnis</li> <li>➤ Mentoring (Kerjasama dengan IKITAS, UNDIP, UNISSULA, UNISBANK, ATW, TGUPP, PT VIAR, KADIN Jateng, dll)</li> </ul>	<p><b>2. Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aksesjejaringlebihluas dalambidangpendanaan, pasar, kepengurusan HKI, tenagaahliandaninfrastruktur.</li> <li>➤ Keberlanjutanlayanan tenant danklien</li> </ul>	<p><b>4. Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertemuan 1 blnsekali di Inwinov</li> <li>➤ Kunjunganke lokasi (sering)</li> <li>➤ Kegiatan di Inwinovselalumulibatkan tenant</li> <li>➤ Komunikasidengan Tenant (mencarisolusipermasalahan)</li> <li>➤ Mendekatkandenganparapemilik modal</li> <li>➤ Melaporkankinerjaincubatorkepada parapemberidana.</li> </ul>	<p><b>1. Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tenant (Inventor danUMKM);</li> <li>➤ UMKM;</li> <li>➤ Perusahaan besar/Industri</li> <li>➤ BUMN;</li> <li>➤ PemerintahPusat/Provinsi/Kab/Kota.</li> </ul>
<p><b>9. Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Biaya SDM/TenagaKerja</li> <li>➤ BiayaPendampingan;</li> <li>➤ BiayaPromosi;</li> <li>➤ BiayaOperasional (ATK, makan/minum, rapat)</li> <li>➤ BiayaSaranadanPrasarana Kantor (gedung inkubator)</li> <li>➤ BiayaRekrutment Tenant</li> </ul>	<p><b>6. Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>SDM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PengelolaInkubator</li> <li>- Tenaga Full Time</li> <li>- Pendamping Tenant</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Pendanaan</b></li> <li>➤ <b>Infrastruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kantor tenant;</li> <li>- RuangRapat;</li> <li>- RuangPamer;</li> <li>- Telepon dan Internet</li> <li>- Mushola</li> <li>- Parkir</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>3. Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Promosilangsung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop/sosialisasi</li> <li>- Kunjunganke customer segments</li> <li>- Pameran</li> </ul> </li> <li>➤ <b>PromosiTidakLangsung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Website</li> <li>- Brosur</li> <li>- Media cetakdanelektronik</li> <li>- Sosial Media</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>5. Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SewaRuangan (tenant);</li> <li>➤ Fee JasaFasilitasi (sewa tempat, sewa peralatan,konsultasi)</li> <li>➤ APBN/APBD Prov. Jateng</li> <li>➤ <i>Cooperate Social Responsibility(CSR).</i></li> </ul>	

Sumber : Profil INWINOV Jateng pada Proposal PPBT2018

Model Bisnis Kanvas diterapkan oleh INWINOV Jateng dalam menyusun strategi untuk melakukan pendampingan tenant secara maksimal. Metode bisnis model kanvas atau disingkat (BMC) ini pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder dalam bukunya yang berjudul *Bussiness Model Generation*. Beliau menjelaskan secara *framework* bagaimana cara sederhana untuk mempresentasikan elemen penting yang terdapat pada sebuah model bisnis. Bisnis model kanvas memiliki 9 area dari model bisnis, yang sangat diperlukan dalam menjalankan sebuah bisnis.

INWINOV Jateng saat ini kelola oleh 17 orang pengurus yang merupakan staf manajemen, yang berasal dari UPP IPTEKIN Bappeda Provinsi Jawa Tengah dan Bidang Penelitian dan Pengembangan IPTEKIN Bappeda Provinsi Jawa Tengah. Keseluruhan dari pengurus INWINOV Jateng tersebut merupakan pegawai PNS dan Non-PNS dari Bappeda Provinsi Jawa Tengah. Hal ini tentu saja memiliki kelebihan dan kekurangan. Dimana kelebihan adalah INWINOV Jateng memiliki banyak ahli di bidang ekonomi, pemasaran dan perencana sehingga akan membimbing tenant dengan maksimal. Sementara kekurangannya adalah ada beberapa pengurus INWINOV tidak dapat bekerja secara *full-time* karena memiliki tugas lainnya diluar INWINOV Jateng.

Hingga saat ini, INWINOV Jateng memiliki 10 tenant yang masih dalam proses inkubasi. Tenant tersebut berasal dari pemenang Krenova tingkat Provinsi Jawa Tengah yang kemudian mendapatkan pendanaan dari

Kemenristekdikti dalam Program Insentif Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (PPBT). Program PPBT merupakan bentuk skema pendanaan yang diberikan kepada perusahaan pemula berbasis teknologi yang di Inkubasi melalui lembaga inkubator. Oleh karenanya, setiap inkubator dari tenant tersebut diwajibkan untuk memiliki strategi pengembangan.

Dalam kegiatannya, INWINOV Jateng melayani 5 (lima) “S”, (Sumber: Buku Profil INWINOV Jateng) yaitu :

1. *Service* yaitu memberikan bimbingan dan konsultasi manajemen seperti pemasaran, keuangan, produksi, teknologi dan sebagainya.
2. *Support* yaitu mendukung pengembangan usaha dan akses penggunaan teknologi.
3. *Skill Development* yaitu melatih menyusun rencana usaha (*business plan*) dan pelatihan manajemen lainnya.
4. *Seed Capital* yaitu menyediakan dana awal usaha serta upaya memperoleh akses permodalan kepada lembaga-lembaga keuangan.
5. *Synergy* yaitu menciptakan jaringan usaha lokal maupun internasional

Merujuk kepada karakteristik ideal dari inkubator wirausaha, inkubator seharusnya memiliki 7 S, yaitu *space, share, service, support, skill, seed capital dan synergy*. Sementara Inwinov Jateng hanya mampu untuk memberikan 5 S yaitu *service, support, skill development, seed capital dan synergy*. Karakteristik yang tidak dimiliki oleh INWINOV Jateng adalah *space dan share*.

Selain kekurangan kedua karakteristik tersebut, masih ada hal lain yang menyebabkan belum maksimalnya Inwinov dalam memberikan pelayanan pada proses inkubasinya. Hal ini diungkapkan juga oleh Novan selaku Staf Pelaksana dan Narahubung INWINOV Jateng, dalam wawancara sebagai berikut :

“Keberadaan INWINOV Jateng sangat berarti bagi usaha kecil berbasis teknologi yang potensial, utamanya untuk mengembangkan produk mereka dibidang produksi dan pemasaran. Selama dua tahun berjalan, INWINOV Jateng bisa dibilang telah menjalankan tugasnya dengan baik dan kinerjanya pun diakui oleh pemerintah pusat. Hal ini terbukti dengan berhasilnya 10 perusahaan berbasis teknologi yang dibina oleh INWINOV Jateng. Namun perjalanan ini bukanlah tanpa hambatan, hambatan di bidang SDM menjadi kendala perjalanan INWINOV Jateng hingga saat ini. SDM INWINOV adalah PNS dan Non PNS di lingkungan Bappeda Provinsi Jawa Tengah, yang kemudian membina tenant INWINOV bukanlah satu-satunya pekerjaan yang mereka ampu. Rata-rata mereka mempunyai 2-4 tugas lainnya yang harus diselesaikan.”

Berdasarkan wawancara dengan Novan selaku Staf Pelaksana dan Narahubung INWINOV Jateng tersebut, kita dapat melihat bahwa SDM pengelola INWINOV Jateng tidak seluruhnya bekerja secara penuh waktu (*full time*) untuk mengelola INWINOV Jateng. Hal ini dikarenakan sebagian besar pengelola INWINOV Jateng merangkap sebagai PNS dan Non PNS di Bappeda Provinsi Jawa Tengah, sehingga pengelola INWINOV Jateng tidak semuanya memiliki fokus yang maksimal dalam membina tenant.

Kondisi serba “kekurangan” yang tengah dialami oleh INWINOV Jateng, nyatanya tidak menjadi penghambat INWINOV Jateng untuk tetap eksis dalam menumbuhkan *start-up company*. Hal ini dibuktikan dengan

bergabungnya 12 tenant di INWINOV Jateng dalam dua tahun terakhir, bahkan 10 tenant diantara sudah berhasil menjadi perusahaan pemula berbasis teknologi, yaitu :

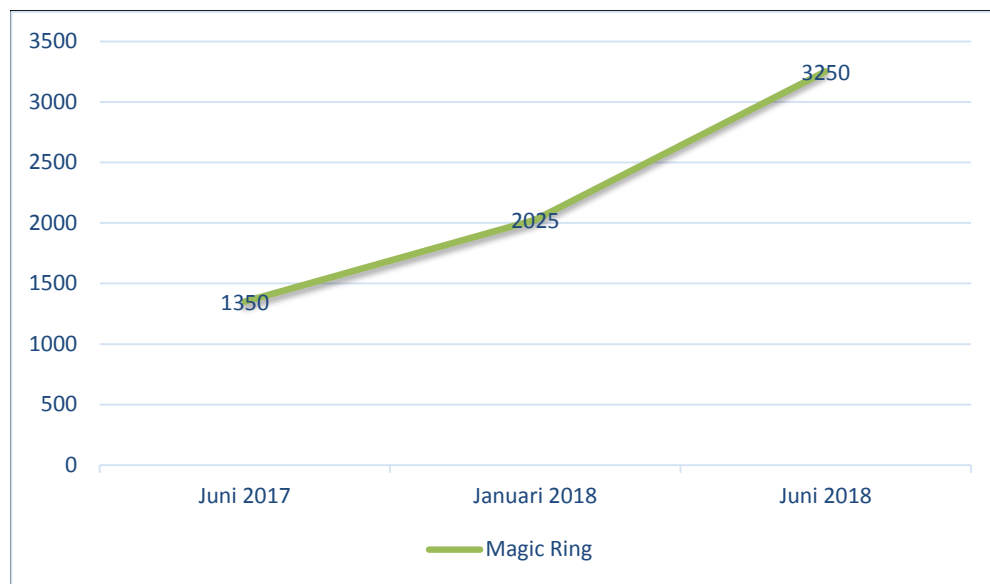
1. Kuba Seeder dan Altindo (sebagai Solusi Teknologi Tanam Nasional pada Budidaya Kacang Hijau, Jagung dan Kedelai)
2. Tyre Press (alat Tambal Ban Portable)
3. Pros Kaf (Pemanfaatan Limbah Plastik Kemasan menjadi Papan)
4. Kopi Bambu Bergaya Kebumen
5. Guava Leaf Antiseptic
6. Pagrak (Mesin Panen Garam Rakyat)
7. Sirup Daker ( Daun Kersen) Sebagai Pengendali Kadar Gula Darah, Asam Urat Dan Kolesterol
8. Salapucino (Minuman Serbuk Biji Salak rasa Cappucino)
9. Media Semai Instan Ramah Lingkungan
10. Magic Ring (Alat untuk Menghematkan Bahan Bakar dan Mengurangi Emisi Gas Beracun Pada Kendaraan Bermotor)

Dari 10 *start-up company* tersebut, ada salah satu tenant yang memiliki perkembangan sangat pesat, yaitu *Magic Ring*. *Magic Ring* merupakan komponen sederhana berbentuk ring yang dirancang khusus untuk berbagai jenis sepeda motor. *Magic Ring* merupakan inovasi yang dibuat oleh Bapak Sumiyanto, Boyolali dan pada awalnya hanya diproduksi secara

sederhana. Kini *Magic Ring* sudah mulai di produksi secara massal yang dikelola oleh CV. Sumi Inotech di Boyolali.

Setelah mendapatkan inkubasi dan pembinaan dari INWINOV Jateng, pendapatan kotor penjualan *Magic Ring* pun meningkat dimana peningkatannya tergolong fantastis. Peningkatan penjualan ini dapat terlihat dalam Gambar 1.3 sebagai berikut:

**Gambar 1.3**  
**Grafik Pendapatan Kotor Penjualan Magic Ring**  
**(dalam Jutaan Rupiah)**



Sumber : CV. Sumi Inotech, 2018

Dalam Gambar 1.3 tersebut, terlihat bahwa *Magic Ring* telah mampu meningkatkan penghasilan kotor sebanyak hampir tiga kali lipat selama kurun waktu satu tahun terakhir. Dengan melihat grafik ini, kita dapat melihat bahwa salah satu tenant binaan INWINOV Jateng mampu untuk meningkatkan penjualannya sehingga mendapatkan peningkatan pendapatan kotornya setelah mendapatkan layanan inkubasi dari INWINOV Jateng.

Selain telah berhasil dibidang finansial, selama proses inkubasi berlangsung *Magic Ring* juga telah berhasil untuk mendapatkan *legal draft* berupa Hak Paten dari Kemenkumham, bekerjasama dengan PT. Triangle Motorindo (VIAR) dan berkesempatan untuk memamerkan produknya di berbagai event regional dan nasional. Hal ini menunjukkan bahwa empat indikator BMC, yaitu *Value Proposition, Channels, Key Activities dan Key Partners* telah diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh INWINOV Jateng.

Namun demikian, terlepas dari ketujuh karakteristik Inkubator Wirausaha yang belum mampu dipenuhi seluruhnya oleh INWINOV Jateng dan faktor SDM pengelola yang belum mampu untuk bekerja secara *full-time*, nyatanya INWINOV Jateng berhasil untuk menarik tenant-tenant setiap tahunnya untuk dibina. Lebih dari itu, INWINOV Jateng juga mampu untuk membina tenant mereka menjadi perusahaan pemula berbasis teknologi berskala nasional. Keberhasilan-keberhasilan ini tentu saja tidak dapat terlepas dari manajemen strategi yang diterapkan oleh INWINOV Jateng.

Kepuasan tenant atas pembinaan dan layanan yang telah dilakukan oleh INWINOV Jateng diungkapkan oleh Sumiyanto, selaku inventor dari *Magic Ring*. Dalam wawancara beliau merasa bersyukur karena lewat INWINOV Jateng, beliau bisa mendapatkan banyak rekanan bisnis baru. Beliau juga mengungkapkan beberapa saran agar INWINOV Jateng lebih baik kedepannya. Pernyataan ini dikutip berdasarkan wawancara sebagai berikut :

“Setelah menjadi salah satu tenant INWINOV Jateng, saya dapat merasakan perubahan yang amat signifikan terhadap bisnis saya. Kami disini dibimbing untuk memiliki strategi dagang yang baik dan kami juga dikenalkan dengan rekanan dari perusahaan-perusahaan ternama. Saat ini *Magic Ring* telah berhasil dipasarkan melalui PT Triangle Motorindo (VIAR). Sehingga sejak kami bergabung dengan INWINOV Jateng, produksi kami meningkat hingga 200%. Namun sayangnya, INWINOV Jateng belum dilengkapi dengan ruang produksi dan kantor untuk tenant. Sehingga kami yang memiliki tempat produksi di Boyolali harus bolak balik Semarang Boyolali untuk melakukan koordinasi dan pemasaran.”

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Sumiyanto selaku inventor *Magic Ring* tersebut, maka tidak dapat dipungkiri bahwa eksistensi dan keberadaan INWINOV Jateng bermanfaat bagi tumbuh kembangnya PPBT di Jawa Tengah. Akan tetapi, INWINOV Jateng jugamasih harus memperbaiki pelayanannya, utamanya dengan memenuhi ketujuh karakteristik inkubator wirausaha yang merupakan acuan utama dalam memberikan pelayanan inkubator wirausaha. Selain itu permasalahan sumberdaya manusia yang masih belum mampu full-time dalam melakukan pendampingan kepada tenant juga merupakan hal yang menjadi kekurangan dalam pengelolaan INWINOV Jateng.

Kepuasan salah satu tenant yaitu *Magic Ring*, dalam proses pembinaan di INWINOV Jateng tidak dapat terlepas dari keberhasilan implementasi strategi dari pelaksanaan BMC di INWINOV Jateng. Implementasi strategi merupakan wujud dari konsep strategi yang mana menjadi kunci strategi. Tanpa implementasi strategi yang baik, maka hasil yang baik juga akan sulit untuk didapatkan. Begitu pula dengan sebaliknya.

Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2000) menekankan bahwa serangkaian tindakan strategis yang disebut formulasi strategi dan implementasi strategi harus disatukan dengan hati-hati. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus sesuai dengan tujuan strategis dan misi strategis. Dalam kaitannya BMC dengan INWINOV Jateng, maka implementasi BMC di INWINOV Jateng dirancang untuk tidak melupakan visi-misi dan ciri khas dari masing-masing tenant yang dibinanya. Melalui BMC, INWINOV Jateng berusaha untuk mempelajari lingkungan eksternal dan internal agar dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman pasarnya. Dengan pembinaan seperti ini, diharapkan setelah proses inkubasi tenant dapat membentuk tujuan-tujuan strategis, misi strategis, menspesifikasikan secara tertulis produk-produk yang ingin diproduksi dan pasar yang ingin dilayani ketika mendayagunakan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi-kompetensinya.

Selain cocok untuk diterapkan sektor bisnis, nyatanya BMC juga sangat efektif diterapkan dalam organisasi non profit seperti INWINOV Jateng untuk mengembangkan perusahaan bisnis berbasis teknologi. Setelah

dianalisis lebih lanjut, kendala yang terdapat di INWINOV Jateng ternyata dapat dipetakan melalui BMC yang diterapkan oleh INWINOV Jateng. Berdasarkan BMC, aspek pelayanan yang dinilai masih belum terkelola secara maksimal di INWINOV Jateng antara lain, *Key Resources*, *Cost Structure*, *Customer Relationships*, dan *Revenue Streams*.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti tertarik melakukan penelitian tentang implementasi BMC inkubator wirausaha (INWINOV) Jawa Tengah, sehingga penelitian ini berjudul: “**Implementasi Business Model Canvas yang diterapkan Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam Menumbuhkan Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (Studi Kasus pada CV. Sumi Inotech, Boyolali)**”.

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Rentannya kegagalan pengembangan usaha di tahun-tahun pertama
- b. Inkubator Bisnis sebagai sarana untuk menanggulangi kegagalan pengembangan usaha
- c. INWINOV Jateng berhasil mengembangkan usaha tenant hingga skala nasional

- d. Implementasi dari Teori Business Model Canvas yang diterapkan oleh INWINOV Jateng pada CV. Sumi Inotech, Boyolali

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Value Proposition* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?
2. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Customer Segments* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?
3. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Channels* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?
4. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Customers Relationship* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?

5. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Revenue Streams* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?
6. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Key Resources* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?
7. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Key Activities* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?
8. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Key Partners* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?
9. Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* dengan indikator *Cost Structure* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali?

10. Apa faktor pendorong dan penghambat implementasi *Business Model Canvas* Inwinov di CV. Sumi Inotech, Boyolali dalam usahanya menjadi perusahaan pemula berbasis teknologi?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui implementasi *Business Model Canvas* pada Inkubator Wirausaha Inovasi (INWINOV) Jawa Tengah dalam menumbuhkan perusahaan pemula berbasis teknologi di CV. Sumi Inotech, Boyolali.
2. Untuk mengetahui faktor pendorong dan penghambat implementasi *Business Model Canvas* Inwinov di CV. Sumi Inotech, Boyolali dalam usahanya menjadi perusahaan pemula berbasis teknologi.

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam upaya pengembangan teori-teori ilmu sosial dan politik secara umum, dan pengembangan analisis organisasi berbasis bisnis.

2. Kegunaan Praktis

Selain kegunaan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

- a. Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai organisasi berbasis bisnis dan teknologi di Provinsi Jawa Tengah.

b. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam memecahkan masalah yang dihadapi berkaitan dengan organisasi berbasis bisnis dan teknologi terhadap penyelenggaraan inovasi daerah di Provinsi Jawa Tengah.

c. Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan referensi untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan organisasi berbasis bisnis dan teknologi, khususnya universitas di Provinsi Jawa Tengah.

d. UKM

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan referensi untuk strategi pengembangan UKM berbasis bisnis dan teknologi, khususnya UKM di Provinsi Jawa Tengah.

e. Masyarakat

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan informasi juga partisipasi masyarakat dalam organisasi berbasis bisnis dan teknologi, khususnya masyarakat di Provinsi Jawa Tengah.