

PENELITIAN MANDIRI



**EFEKTIVITAS PENGUKURAN KINERJA INKUBATOR BISNIS
UNIVERSITAS BAKRIE**

**PENGUSUL:
Dr. Ir. Didit Herawan, M.B.A. (0326106006)**

**UNIVERSITAS BAKRIE
Mei 2018**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Efektivitas Pengukuran Kinerja Inkubator Bisnis
Universitas Bakrie
Kode / Nama Rumpun Ilmu : 571 / Manajemen
Bidang Unggulan PT : Kewirausahaan
Topik Unggulan : Inkubator Bisnis
Peneliti
a. Nama Lengkap : Dr. Ir. Didit Herawan, M.B.A.
b. NIDN : 0306261060
c. Jabatan Fungsional : Lektor
d. Program Studi : Manajemen
e. Nomor HP : 087886170451
f. Alamat Surel (email) : didit.herawan@bakrie.ac.id

Lama Penelitian Keseluruhan : 6 (enam) bulan
Usulan Penelitian Tahun ke- : 1 (pertama)
Biaya Penelitian Keseluruhan : Rp 5.000.000,-
Biaya Penelitian
- diusulkan ke DRPM : Rp 5.000.000,-
- dana internal PT : -
- dana institusi lain : -

Jakarta, 15 Agustus 2018

Mengetahui,
Dekan,

Peneliti,

(Dr. Dudi Rudianto, S.E., M.Si.)
NIK: 9101000221

(Dr. Ir. Didit Herawan, M.B.A.)
NIK: 9091000201

Menyetujui,
Ketua LPP

(Deffi Ayu Puspito Sari, Ph.D.)
NIK: 9121000317

EFEKTIVITAS PENGUKURAN KINERJA INKUBATOR BISNIS UNIVERSITAS BAKRIE

Didit Herawan

*Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie
Email: didit.herawan@bakrie.ac.id*

Abstract: Measuring the performance of an organization needs to be done periodically and continuously so that the organization can always improve its performance in an effort to achieve its goals. Bakrie University's business incubator (UBpreneur) as an institution within Bakrie University has implemented a standard performance measure. This research is a review of the effectiveness of the measurement process used in the 2016-2018 period. The research method used is qualitative descriptive by using the approach resulted from the research on business incubator performance measurement by Johanna Vanderstraeten and Paul Matthyssens in 2010. This research findings show that the measurement which has been done by UBpreneur is incomplete and has the potential to give inconsistent final results.

Keywords: *Bakrie University, business incubator, UBpreneur, performance measurement, effectiveness.*

Abstrak: Pengukuran kinerja sebuah organisasi perlu dilakukan secara berkala dan berkesinambungan agar organisasi tersebut dapat selalu memperbaiki kinerja dalam upaya mencapai sasarnya. Inkubator bisnis Universitas Bakrie (UBpreneur) sebagai institusi di dalam Universitas Bakrie telah menerapkan beberapa ukuran kinerja. Penelitian ini merupakan tinjauan terhadap efektivitas dari proses pengukuran yang digunakan pada kurun waktu 2016-2018. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan pendekatan hasil penelitian pengukuran kinerja inkubator bisnis dari Johanna Vanderstraeten dan Paul Matthyssens (2010). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pengukuran yang telah dilakukan oleh UBpreneur belum lengkap dan berpotensi memberi hasil akhir yang tidak konsisten.

Keywords: *Universitas Bakrie, inkubator bisnis, UBpreneur, pengukuran kinerja, efektivitas.*

Pendahuluan

Vanderstraeten dan Matthyssens (2010) melakukan analisis kritis mengenai seberapa efektif pengukuran manajemen dalam konteks inkubator bisnis. Dalam pandangan peneliti tersebut, masih banyak perbedaan pendapat diantara peneliti-peneliti terdahulu tentang apa yang seharusnya diukur dan bagaimana pengukurannya (McMullan, Chrisman, dan Vesper, 2001; Phan, Siegel, dan Wright, 2005). Tulisan mengenai pengukuran kinerja inkubator bisnis pun masih sangat terbatas. Sehingga kemudian dilakukan penelitian untuk mengisi kesenjangan dengan mengusulkan konsep pengukuran yang menggunakan kerangka dari Neely (2005) yang menyarankan penerapan pengukuran kinerja pada tingkat individu dan tingkat sistem terhadap pengukuran kinerja inkubator.

Pada tulisan ini, peneliti menggunakan pendekatan dan kerangka kerja Vanderstraeten dan Matthyssens (2010) tersebut untuk melihat seberapa efektif pengukuran kinerja yang dilakukan di UBpreneur, inkubator bisnis Universitas Bakrie. Kajian yang dilakukan merupakan salah satu evaluasi bagian proses inkubator bisnis dalam usaha untuk mengoptimalkan proses keseluruhan proses tersebut. Penelitian juga ditujukan untuk menjawab seberapa efektif pengukuran kinerja yang dilakukan UBpreneur selama ini.

UBpreneur merupakan inkubator perguruan tinggi yang didirikan sejak tahun 2010 dan berkedudukan di dalam Kampus Universitas Bakrie, Jakarta selatan. Sejak awal berdiri hingga tahun 2018, UBpreneur telah menghasilkan pengusaha, produk dan perusahaan melalui skema inkubasi dengan berbagai bentuk jasa inkubasi yang senantiasa diperbaiki. Proses inkubasi yang dilakukan mengikuti pola tiga tahapan inkubasi, yakni: pra-inkubasi, inkubasi, dan pasca-inkubasi. Sasaran, jumlah dana yang dikelola dan hasil inkubasi setiap tahun dapat dilihat pada Tabel 1. Jumlah dana yang dikelola melonjak pada tahun 2017 dan 2018 karena hibah pendanaan yang diperoleh dari Kementerian Ristek-Dikti melalui pengajuan proposal pada program Inkubasi Bisnis Teknologi (IBT) dan program Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (PPBT).

Tabel 1 Perkembangan Kegiatan Inkubasi UBpreneur (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
Jumlah Tenan	5	5	5	1	4
Jumlah Dana yang Dikelola	15 Juta	15 Juta	15 Juta	0,33 M	1,36 M
Sumber Dana	YPB	YPB	YPB	Ristek	Ristek
Jumlah SDM (<i>full time</i>)	1	1	1	1	2
Jumlah SDM (<i>part time</i>)	1	1	1	1	8

Keterangan: Tenan: individu/usaha yang dibina menjadi perusahaan/bisnis

YPB: Yayasan Pendidikan Bakrie

Ristek: Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi

Sumber: Diolah dari data UBpreneur

Teori Pengukuran Kinerja Vanderstraeten & Matthyssens

Pengukuran kinerja melalui pendekatan Vanderstraeten & Matthyssens ditujukan

untuk mengukur efektivitas inkubator bisnis. Pengukuran ini dilakukan pada tingkat individu dan tingkat sistem yang dikembangkan berdasarkan pengukuran kinerja dari Neely (2005) (Vanderstraeten dan Matthyssens, 2010).

Tabel 2 Efektivitas Pendekatan Pengukuran Kinerja

Efektivitas Pendekatan	Penjelasan
Sasaran (<i>Goals</i>)	Tahapan realisasi dari pencapaian sasaran organisasi. Semakin dekat sasaran dicapai, semakin efektif organisasi yang menjalankan.
Pemangku Kepentingan (<i>Stake Holder</i>)	Semakin banyak pemangku kepentingan yang terpuaskan, semakin efektif organisasi tersebut.
Sumber Daya Sistem (<i>System Resource</i>)	Kemampuan organisasi dianggap makin efektif bila mampu mendapatkan lebih banyak sumber daya yang diinginkan.
Proses Internal (<i>Internal Process</i>)	Organisasi dianggap lebih efisien bila proses internalnya lebih sehat dan lebih efisien.

Sumber: Vanderstraeten dan Matthyssens (2010)

Pada tingkat individu Vanderstraeten dan Matthyssens (2010) menggunakan konsep dari beberapa akademisi yang bergeser dari pengukuran tradisional yang bertumpu pada prinsip finansial akuntansi ke arah pengukuran yang lebih seimbang (*balanced*) di berbagai aspek. Meskipun masih banyak inkubator yang berperan seperti layaknya perusahaan tradisional (mengejar profit), namun banyak juga inkubator yang bersifat *non-profit*. Luaran inkubator bergeser dari bentuk luaran statistik, seperti misalnya akses terhadap ruang kerja/kantor dan akses terhadap pengetahuan (Voisey et.al., 2006).

Kritik terhadap pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan mengarahkan perubahan ke pengembangan berdasarkan pendekatan efektivitas organisasi yang lebih menyeluruh. Dalam kaitan ini Daft (2009), membagi pendekatan organisasi ke dalam beberapa kategori, yakni: (a) pendekatan sasaran, (b) pendekatan pemangku kepentingan, (c) pendekatan sumberdaya sistem, dan (d) pendekatan proses internal.

Pada tingkat sistem atau sistem pengukuran kinerja, Vanderstraeten dan Matthyssens (2010) mengarahkan pada perlunya pemenuhan seluruh indikator dalam mengevaluasi inkubator bisnis berdasarkan karakteristik luaran (*output*) sistem pengukuran kinerja yang digagas oleh Tangen (2004). Tabel 3 menunjukkan karakteristik luaran sistem pengukuran kinerja yang dimaksud.

Tabel 3
Karakteristik Luaran Sistem Pengukuran Kinerja (Tangen, 2004)

PMS output characteristic	Explanation
Support strategic objectives	The PMS should support the organization's strategic objectives, and should be flexible enough to allow for strategic changes
Have an appropriate balance	The PMS should have an appropriate balance, and should incorporate: <ul style="list-style-type: none"> • Short- and long-term results, • Different types of performance (for example; cost, quality, delivery, flexibility and dependability), • Various perspectives (such as the customer, the shareholder, the competitor, the internal and the innovativeness perspective), and • Various organizational levels (for example; global and local performance)
Guard against sub-optimization	The PMS should guard for the "productivity paradox" (Skinner 1986) ^a . Avoiding sub-optimization can be done by establishing a clear link between the company's top and bottom
Have a limited number of performance measures	The PMS should not constitute of too many performance measures, because this could result in ignoring data or information overload
Be easily accessible	The PMS should provide information "at the right time, to the right person" (p.728). The necessary information should be easily obtainable, it should be presented in an accessible way, and it should be easily understandable
Consist of performance measures that have comprehensible specifications	The PMS performance measures' purpose should be clearly defined. It should be clear who will use and act upon the performance measure. This implies that appropriate targets and timeframes for target reaching should be developed

^a Skinner's (1986) "productivity paradox" refers to the fact that poor performance measures might have negative impacts on employee behavior.

Tidak banyak inkubator bisnis yang melakukan pengukuran secara lengkap pada 6 aspek pengukuran pada Tabel 3 tersebut.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Penulis menggunakan tulisan Vanderstraeten dan Matthyssens (2010) sebagai basis bagi penelusuran referensi lain, disamping penelusuran yang dilakukan sendiri. Pengumpulan data UBpreneur dilakukan dengan mengamati langsung dan mewawancara staf serta tenan, karena pada saat ini penulis adalah Kepala Inkubator Bisnis "UBpreneur" (sejak Maret 2016). Pemilihan informan mengikuti pola *snowball*, dengan menggunakan data awal yang dimiliki penulis.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Data yang dapat dikumpulkan dari UBpreneur dan analisisnya menunjukkan hasil sebagai berikut:

- **Pendekatan Sasaran/Tujuan**

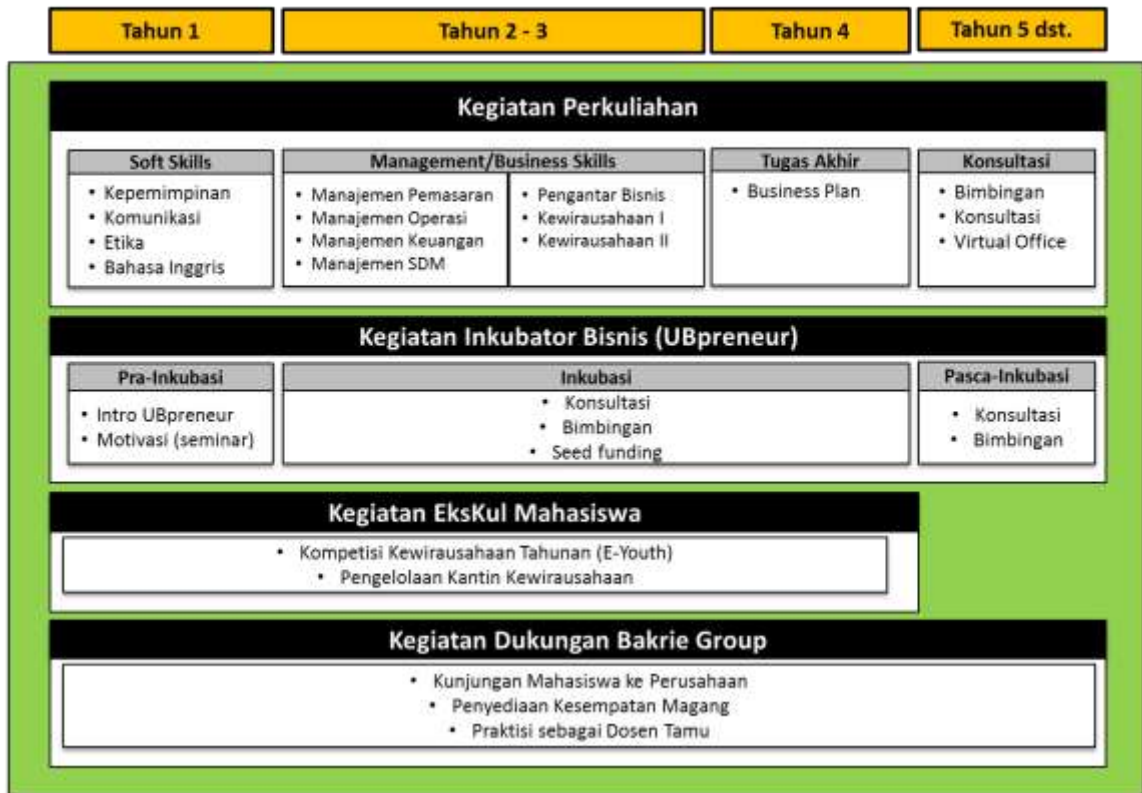
UBpreneur memiliki tujuan yang ditetapkan sesuai dengan visi dan misi yang diembannya. Sasaran mutu yang ditetapkan adalah melakukan inkubasi untuk 10 usaha dengan hasil sebuah rencana bisnis (*business plan*) dan usaha yang mulai dijalankan. Visi, Misi dan Sasaran organisasi jelas tercantum dalam berbagai dokumen. Juga rencana bisnis mahasiswa dapat ditelusuri tersimpan dalam folder Net-Share. Namun,

usaha yang direncanakan tidak semuanya nampak berjalan melalui proses peluncuran usaha yang benar.

- **Pendekatan Pemangku Kepentingan**

Pada bagian ini ditekankan pada peran inkubator bisnis terhadap pemangku kepentingan

Kerangka Pendidikan Kewirausahaan Universitas Bakrie (Lama)

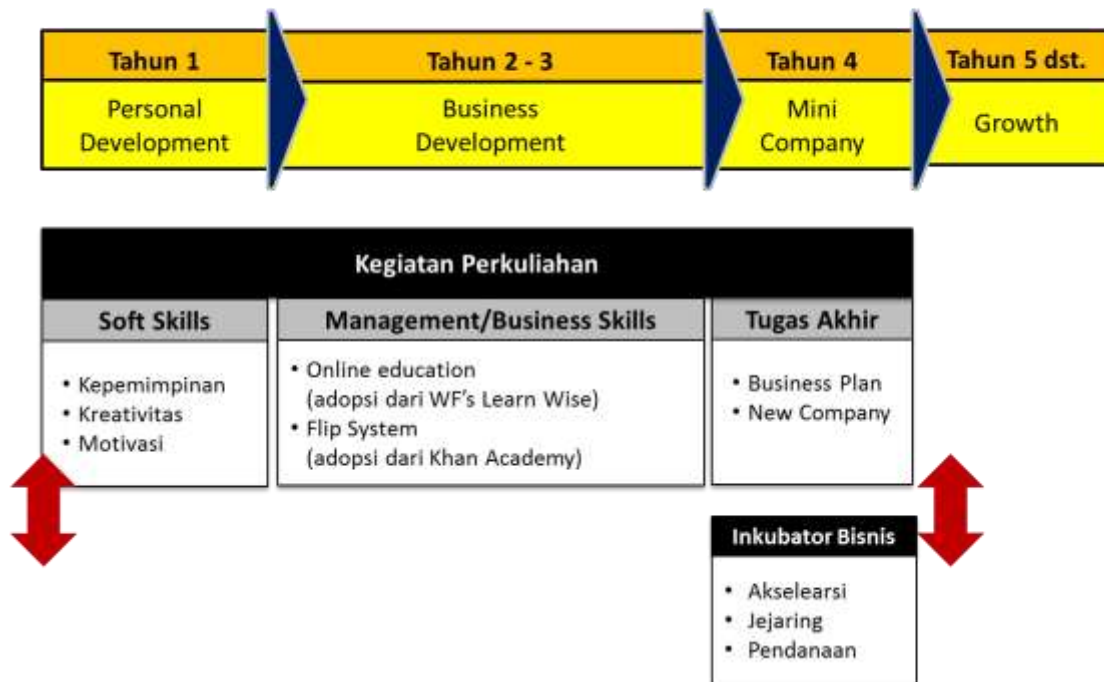


Gambar 1 Kerangka Pendidikan Kewirausahaan (versi lama)

Model atau kerangka pendidikan pada Gambar 1 di atas kemudian mengalami perubahan, yang dilakukan secara perlahan karena keterbatasan sumber daya. Transformasi dan perubahan saat ini tengah berlangsung.

Model pendidikan kewirausahaan yang berkembang kemudian dan terus diperbaiki ke arah yang lebih baik, dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.

Kerangka Pendidikan Kewirausahaan Universitas Bakrie (Baru)



Gambar 2 Kerangka Pendidikan Kewirausahaan (Baru)

Kesimpulan

Proses pengukuran kinerja inkubator bisnis Universitas Bakrie terus menerus diperbaiki dengan mengacu pada praktik terbaik yang pernah dilakukan oleh inkubator bisnis lain. Namun, hingga saat penelitian ini dilakukan, pengukuran yang dilakukan belum menyuruh dan berimbang. Masih banyaknya kelemahan dalam proses inkubasi menyebabkan pengukuran belum dapat dilakukan dengan baik, atau jika dilakukan pengukuran pun maka hasil yang diperoleh tidak akan baik.

Saran

Kerangka pengukuran kinerja dari Vanderstraeten dan Matthyssens (2010) perlu senantiasa digunakan sebagai salah satu acuan disamping pendekatan lain, jika ada.

Daftar Pustaka

- Abduh, M., C. D'Souza, A. Quazi, and H.T. Burley (2007). "Building Future or Stealing Secret?: Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators," *Managing Service Quality*, 17 (1), 74-91.
- Aerts, K., P. Matthyssens, and K. Vandenbempt (2007). "Critical Role and Screening Practises of European Business Incubators," *Tecnovation*, 27 (5), 254-267.
- Amason, A.C., R.C. Shrader and G.H. Tompson (2006). "Newness and Novelty: Relating Top Management Team Composition to New Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 21 (1) 125-148.
- Avnimelech, G., D. Schwartz, and R. Bar-El (2007). "Entrepreneurial High-tech Cluster Development: Israel's Experience with Venture Capital and Technological Incubators," *European Planning Studies*, 15 (9), 1181-1198.
- Babbar, S., and X. Koufteros (2008). "The Human Element in Airline Service Quality: Contact Personnel and the Customer," *International Journal of Operations and Production Management*, 28 (9), 804-830.
- Bergek, A., and C. Norrman (2008). "Incubator Best Practice: a Framework," *Technovation*, 28, 20-28.
- Bigliardi, B., A.I. Dormio, A. Nosella, and G. Pertoni (2006). "Assessing Science Parks' Performances: Directions from Selected Italian Case Studies," *Technovation*, 26, 489-505.
- Bollingtoft, A., and J.P. Ulhoi (2005). "The Networked Business Incubator-Leveraging Entrepreneurial Agency?," *Journal of Business Venturing*, 20 (2), 265-290
- Barbero, J.L., Casillas, J.C., Ramos, A., & Guitar, S. (2012). Revisiting incubation performance – How Incubator typology affects results. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol 79, pp 888-902.
- Berrell, M., & Lilai, X. (2009). Business incubation in China. *Management Research Review*, Vol 33, No 1, pp 90-99.
- Bollingtoft, A., and J.P. Ulhoi (2005). "The Networked Business Incubator-Leveraging Entrepreneurial Agency?," *Journal of Business Venturing*, 20 (2), 265-290
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., and Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, Vol 32, No 2, pp 100-121.
- Bungin, H.M.B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya Edisi Kedua*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Cantu, C. (2015). A service incubator business model: external networking orientation. *IMP Journal*, Vol 9, No 3, pp 267-285.
- Carayannis, E.G., & von Zedwitz, M. (2005). Architecting glocal (global-local), Real-Virtual Incubator Networks (G-RVINs) as Catalysts and Accelerators of Entrepreneurship in Transitioning and Developing Economies: Leassons Learned and Best Practicesfrom Current Development and Business Incubation Practices. *Technovation*, Vol25, No 2, pp 95-110.
- Casadesus-Masanell, R., &Zhu, F. (2013). Business Model Innovationand Competitive Imitation: The case of sponsor-based business model. *Strategic Management Journal*, Vol 34, pp 464-482.

- Chan, K.F., and T. Lau (2005). "Assessing Technology Incubator Programs in The Science Park: The Good, the Bad and the Ugly," *Technovation*, 25 (10), 1215-1228.
- Chandra, A., and Fealey, T. (2009). Business Incubation in the United States, China and Brazil: A Comparison Role of Government, Incubator Funding and Financial Services, *International Journal of Entrepreneurship*, Vol 13, pp 67-86.
- Chandra, A., & Medrano Silva, M.A. (2012). Business Incubation in Chile: Development, Financing and Financial services. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 7, No. 2, pp 1-12.
- Chen, C.J. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research*, Vol 62, No 1, pp 93-103.
- Cohen, S.G., and Hochberg, Y.V. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *In SSRN*.
- Cumming, D.J. and Fischer, E. (2012). Publicly funded business advisory services and entrepreneurial outcomes. *Research Policy*, Vol 42, No 2, pp 467-481.
- Daft, R.L. (2009) *Organization Theory and Design*. Mason, OH: South-Western College Pub.
- Dee, J., Livesey, F., & Gill, D. (2011). Incubation for Growth: A Review of the Impact of Business Incubation on New Ventures with High Growth Potential. *UK: NESTA Research Summary*.
- Dempwolf, C.S., Auer, J. And D'Ippilito, M. (2014). *Innovation accelerators: Defining characteristics among startups assistance organizations*, Maryland, US: SBA Office of Advocacy.
- Ewing Marion Kauffman Foundation*. (2017). Dipetik 02 14, 2017, dari Ewing Marion Kauffman Foundation: <http://www.kauffman.org/>
- Franco-Santos, M., M. Kennerly, P. Micheli, V. Martinez, S. Mason, B. Marr, D. Gray, and A Neely (2007). "Towards a Definition of Business Performance Measurement System," *International Journal of Operations and Production Management*, 27 (8), 784-801.
- Giannakis, M. (2007). "Performance Measurement of Supplier Relationships," *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (6), 400-411.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models. *Technovation*, Vol 25, No 2, pp 111-121.
- Hackett, S.M., and D.M. Dilts (2008). "Inside The Black Box of Business Incubation: Study B-Scale Assessment, Model Refinement, and Incubation Outcomes," *The Journal of Technology Transfer*, 33, 439-471.
- Hackett, S.M. and Dilts, D.M. (2004). A Systematic Review of Business Incubator Research. *Journal of Technology Transfer*, Vol 29, No 1, pp 55-82.
- _____. (2008). Inside the Black Box of Business Incubation: Study B – Scale Assessment, Model Refinement, and Incubation Outcomes. *Journal of Technology Transfer*, Vol 33, No 5, pp 439-471.
- Hernandez, R., & Carra, G. (2015). A conceptual approach for business incubator interdependencies and sustainable development. *Agriculture and Agricultural Science Procedia* 8, 718 - 724.

- Hughes, M., Ireland, D. And Morgan, R.E. (2007). Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success. *Long Range Planning*, Vol 40, No 2, pp 154-177.
- Isabelle, D.A. (2013). Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice on Incubator Accelerator. *Technology Innovation Management Review* (February), pp 16-22.
- Isabelle, D.A. (2016). *Business incubation and business model innovation*. Ottawa, Canada: Carleton University, Sprott School of Business.
- LPP-LPkM. (2016). *Rencana Induk Penelitian Universitas Bakrie 2016-2020*. Jakarta: Universitas Bakrie.
- McAdam, M. and W. Keogh (2006). "Incubating Enterprise and Knowledge: a Stakeholder Approach," *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1 (1/2), 103-120.
- National Business Incubator Association. (2015). Dipetik February 17, 2017, dari National Business Incubator Association: http://www2.nbia.org/about_nbia/
- Neely, A. (2005). "The Evolution of Performance Measurement Research – Developments in The Last Decade and a Research Agenda for the Next," *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (12), 1264-1277.
- O'Neal, T. (2005). "Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons learn from the UCF Technology Incubator," *Engineering Management Journal*, 17 (3), 11-25.
- Phan, P.H., D.S. Siegel, and M. Wright (2005). "Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research," *Journal of Business Venturing*, 20 (2), 165-182.
- Purwaningsih, Herawati, Pudianti, dan Septiari. (2017). Crafting a Model of Student Entrepreneurs through Business Incubators. *Review of Integrative Business & Economics Research*, Vol. 6, no. 2, pp. 312-325, April 2017.
- Ryzhonkov, V. (2103). A Review of 20 Business Incubation Models (Part 1 of 20). *World Business Incubation*.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: capital, credit, business cycles. *Harvard Economic Studies*.
- Schwartz, M., and M. Gothner (2009). " A Multidimensional Evaluation of the Effectiveness of Business Incubators: an Application of the PROMETHEE Outranking Method," *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27, 1072-1087.
- Studdard, N.L. (2006). " The Effectiveness of Entrepreneurial Firm's Knowledge Acquisition from a Business Incubator," *International Entrepreneurship Management Journal*, 2, 211-225.
- Tamasy, C. (2007). " Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development," *Growth and Change*, 38 (3), 460-473.
- Tangen, S. (2004). "Performance Measurement: From Philosophy to Practice," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.

- Tim Peneliti dan Pengembangan Bank Indonesia. (2006). *Kajian Inkubator Bisnis Dalam Rangka Pengembangan UMKM*. Diunduh dari: <http://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/nasional/kajian/Pages/riil6.aspx>, pada 14 Juni 2017, pk.23.53.
- Tola, A., & Contini, M. V. (2015). From the diffusion of innovation to tech parks, business incubators as a model of economic development: the case of "Sardegna Ricerche". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 176, 494 - 503.
- Top Business Incubation Rankings 2015*. (2015). Dipetik February 14, 2017, dari University Business Incubator Global: <http://ubi-global.com/research/ranking/rankings-2015/#globalubi2015>
- Voisey, P., L. Gornall, P. Jones, and B. Thomas (2006). "The Measurement of Success in a Business Incubation Project," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3), 454-468.
- Wadhvani Foundation. (2016). Diunduh February 14, 2017, dari Wadhvani Foundation: <https://www.wfglobal.org/>