

STRATEGI PENGEMBANGAN DAN PENGUATAN INKUBATOR BISNIS BALAI DIKLAT INDUSTRI JAKARTA DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM)

ADE HAIDIR MAULUDI



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Pengembangan dan Penguatan Inkubator Bisnis Balai Diklat Industri Jakarta dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2025

Ade Haidir Mauludi
K1501211127



RINGKASAN

ADE HAIDIR MAULUDI. Strategi Pengembangan dan Penguatan Inkubator Bisnis Balai Diklat Industri Jakarta dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Dibimbing oleh RIZAL SYARIEF dan ROKHANI HASBULLAH.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran besar dalam perekonomian Indonesia, memberikan kontribusi signifikan terhadap PDB dan penyerapan tenaga kerja. Namun, kinerja UMKM di Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara ASEAN lainnya, terutama karena berbagai permasalahan seperti modal, sumber daya manusia (SDM), dan akses pasar. Upaya pengembangan melalui Inkubator Bisnis dipandang sebagai solusi untuk membantu UMKM meningkatkan kinerja mereka dengan menyediakan dukungan finansial, pembinaan, dan fasilitas. Oleh karena itu, diperlukan perancangan strategi pengembangan yang tepat untuk memperkuat peran serta kontribusi Inkubator Bisnis Balai Diklat Industri (BDI) Jakarta, khususnya dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan UMKM di sektor tersebut. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal Inkubator Bisnis BDI Jakarta, merumuskan alternatif strategi bagi pengembangan Inkubator Bisnis BDI Jakarta, serta menentukan dan merekomendasikan prioritas strategi yang tepat untuk pengembangan Inkubator Bisnis BDI Jakarta. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis dan praktis.

Penelitian ini menggunakan metode *judgment sampling* untuk memilih responden berdasarkan keahlian dan pengalaman di bidang yang relevan. Responden terdiri dari tiga responden internal dan dua responden eksternal. Metode pengolahan dan analisis data menggunakan matriks IFE-EFE, matriks IE untuk menganalisis posisi inkubator BDI Jakarta, analisis SWOT untuk menyusun alternatif strategi yang dapat dijalankan inkubator BDI Jakarta, dan QSPM untuk menentukan rekomendasi strategi prioritas dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan.

Analisis lingkungan internal BDI Jakarta menemukan kekuatan dari gabungan lima aspek di antaranya fasilitas yang mendukung operasional *tenant*, fasilitas yang mendukung keberlanjutan bisnis, tersedianya dua mentor untuk membantu *tenant* dalam mengembangkan bisnis, sumber dana operasional berasal dari APBN, pemberian pelatihan dan bimbingan kekayaan intelektual, penyediaan akses informasi aktual dan cepat terkait KI, adanya perencanaan dan program berupa pelatihan, dukungan untuk mengakses pendanaan eksternal, pelatihan keuangan dan pengelolaan risiko, fasilitasi pertemuan mitra potensial, rencana strategi inkubator untuk meningkatkan reputasi, dan kerjasama inkubator dengan industri dalam pelatihan pemasaran kepada *tenant*. Kelemahan yang didapatkan dari kelima aspek adalah keterbatasan fasilitas dari segi jumlah maupun kinerja mesin, mentor yang masih dari pihak eksternal, tidak adanya sumber pendapatan lain dalam kegiatan inkubator, belum mendukung transfer teknologi dari lembaga riset, tidak memberikan modal kepada *tenant*, belum berkolaborasi dengan peneliti, belum dapat memberikan fasilitas pemasaran internasional, dan belum memiliki pencapaian khusus dalam meningkatkan reputasi. Analisis lingkungan eksternal BDI Jakarta menemukan peluang dan ancaman inkubator. Peluang yang ada pada

yang ditemukan adalah pengembangan inkubator yang didukung Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah dan didukung oleh program Balai Diklat Industri Jakarta, insentif pajak pemerintah bagi UMKM untuk membantu pengembangan *tenant*, kemudahan akses pemasaran bagi UMKM secara nasional maupun internasional, kemudahan akses informasi penilaian konsumen terhadap produk, pengembangan pasar dan informasi dari komunitas yang dapat dimanfaatkan, inovasi menggunakan budaya lokal sebagai diferensiasi produk, perkembangan media informasi yang memudahkan UMKM untuk menjangkau konsumen lebih banyak, kemudahan mendapatkan data untuk pengembangan bisnis dan akses ke pasar global, pertumbuhan ekonomi yang meningkatkan permintaan produk UMKM, program KUR yang memudahkan UMKM untuk mendapatkan pendanaan, kemudahan akses informasi tentang pajak, dan kualitas sumber daya teknologi dalam mengembangkan produk atau jasa UMKM. Ancaman yang ada ditemukan diantaranya kebijakan pemerintah yang berubah-ubah serta ketidakpastian kebijakan, birokrasi dan persyaratan rumit dalam mengakses pendanaan, perbedaan kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah, tingkat inflasi dan harga bahan baku yang tidak stabil di pasar global, kesulitan UMKM untuk mendapatkan pendanaan dari investor, bahan baku utama produk *tenant* yang masih impor, preferensi konsumen yang mudah berubah, kesulitan UMKM untuk mendapatkan SDM sesuai kualifikasi, kondisi geografis yang menyebabkan kesulitan untuk mengembangkan pasar, SDM UMKM inkubator yang belum memadai dalam mempromosikan produk melalui media informasi, ketergantungan pada teknologi yang menimbulkan risiko atau kerusakan pada sistem, dan biaya keamanan data yang besar.

BDI Jakarta berada pada kuadran IV, yaitu *Growth and Build* sehingga strategi yang relevan adalah strategi intensif atau strategi integratif. Pada strategi SO ada tiga alternatif strategi yaitu melakukan kerjasama dengan lembaga keuangan terkait akses dana dan pelatihan keuangan untuk *tenant*, melakukan optimalisasi inovasi produk *tenant* dengan pemanfaatan budaya lokal dan HKI, dan membangun akses pemasaran dengan pemanfaatan teknologi informasi seperti, *website* dan aplikasi. Strategi ST memiliki tiga alternatif strategi diantaranya sinkronisasi program pelatihan dengan kebijakan pemerintah jangka panjang terkait UMKM berdasarkan kolaborasi inkubator, instansi pemerintah, dan pelaku industri, membangun jaringan dengan media, akademisi, dan pelaku bisnis untuk meningkatkan visibilitas inkubator, dan melakukan kolaborasi antara inkubator dengan *marketplace* dalam menjangkau konsumen. Strategi WO memiliki dua alternatif strategi untuk inkubator minimasi kelemahan diantaranya kolaborasi inkubator, pemerintah, dan swasta dalam pengembangan fasilitas di inkubator dan menyediakan fasilitas *marketing analysis* dan *product development* dengan menggunakan *business analytic*. Strategi WT memiliki satu strategi yaitu inkubator bekerjasama dengan lembaga riset terkait pengembangan SDM, produk, dan pemasaran. Hasil prioritas utama didapatkan dari hasil analisis QSPM. Pada hasil ini didapatkan bahwa prioritas pada BDI Jakarta adalah melakukan kerjasama dengan lembaga keuangan terkait akses dana dan pelatihan keuangan untuk *tenant*. analisis tersebut menunjukkan bahwa perkembangan inkubator yang diutamakan adalah strategi integratif dibandingkan dengan strategi intensif.

Kata kunci: Inkubator Bisnis, matriks IE, matriks QSPM, matriks SWOT, UMKM

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

ADE HAIDIR MAULUDI. Development and Strengthening Strategies for the Jakarta Industrial Training Center Business Incubator in Enhancing the Competitiveness of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). Supervised by RIZAL SYARIEF and ROKHANI HASBULLAH.

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a significant role in the Indonesian economy, contributing substantially to the GDP and employment. However, the performance of Indonesian MSMEs still lags other ASEAN countries, mainly due to various problems such as capital, human resources (HR), and market access. Development efforts through business incubators are seen as a solution to help MSMEs improve their performance by providing financial support, coaching, and facilities. Therefore, it is necessary to design an appropriate development strategy to strengthen the role and contribution of the BDI Jakarta business incubator, especially in supporting the growth and development of MSMEs in the sector. The purpose of this study is to identify and analyze the internal and external environmental conditions of the BDI Jakarta Business Incubator, formulate alternative strategies for the development of the BDI Jakarta Business Incubator, and determine and recommend the right priority strategies for the development of the BDI Jakarta Business Incubator.

This study used a judgment sampling method to select respondents based on their expertise and experience in relevant fields. Respondents consisted of three internal respondents and two external respondents. The data processing and analysis methods used the IFE-EFE matrix, the IE matrix to analyze the position of the BDI Jakarta incubator, SWOT analysis to develop alternative strategies that the BDI Jakarta incubator can implement, and QSPM to determine priority strategy recommendations from several alternative strategies produced.

The internal environment analysis of BDI Jakarta found strengths from the combination of five aspects, including facilities that support *tenant* operations, facilities that support business sustainability, the availability of two mentors to assist *tenants* in developing their businesses, operational funding sources derived from the state budget, provision of training and guidance on intellectual property, providing access to actual and rapid information related to IP, the existence of plans and programs in the form of training, support for accessing external funding, financial training and risk management, facilitating meetings with potential partners, incubator strategic plans to improve reputation, and incubator cooperation with industry in providing marketing training to *tenants*. The weaknesses obtained from the five aspects are the limited facilities in terms of the number and performance of machines, mentors who are still from external parties, the absence of other sources of income in incubator activities, not yet supporting technology transfer from research institutions, not providing capital to *tenants*, not yet collaborating with researchers, not yet able to provide international marketing facilities, and not yet having specific achievements in improving reputation. The external environment analysis of BDI Jakarta found opportunities and threats to the incubator. The opportunities found were the development of incubators supported by the Regulation of the Minister of Cooperatives and Small and Medium Enterprises and supported by the program of the Jakarta Industrial Training Center, government tax

incentives for MSMEs to help *tenant* development, easy access to marketing for MSMEs nationally and internationally, easy access to information on consumer assessment of products, market and information development from communities that can be utilized, innovation using local culture as product differentiation, the development of information media that makes it easier for MSMEs to reach more consumers, ease of obtaining data for business development and access to global markets, economic growth that increases demand for MSME products, KUR programs that make it easier for MSMEs to get funding, easy access to information about taxes, and the quality of technological resources in developing MSME products or services. The threats found included changing government policies and policy uncertainty, complicated bureaucracy and requirements in accessing funding, differences in policies between the central and regional governments, fluctuating inflation rates and raw material prices in the global market, difficulties for MSMEs to obtain funding from investors, the main raw materials for *tenant* products that are still imported, changing consumer preferences, difficulties for MSMEs to obtain human resources according to qualifications, geographical conditions that cause difficulties in developing markets, inadequate human resources for MSME incubators in promoting products through information media, dependence on technology that poses risks or damage to the system, and large data security costs.

BDI Jakarta is quadrant IV, namely *Growth and Build*, so the relevant strategy is an intensive strategy or an integration strategy. In the SO strategy, there are three alternative strategies, namely conducting cooperation with financial institutions related to access to funds and financial training for *tenants*, optimizing *tenant* product innovation by utilizing local culture and HKI, and building marketing access by utilizing information technology such as websites and applications. The ST strategy has three alternative strategies, including synchronizing training programs with long-term government policies related to MSMEs based on collaboration between incubators, government agencies, and industry players, building networks with media, academics, and business actors to increase incubator visibility, and conducting collaboration between incubators and *marketplaces* in reaching consumers. The WO strategy has two alternative strategies for incubators to minimize weaknesses, including collaboration between incubators, government, and the private sector in developing facilities in incubators and providing marketing analysis and product development facilities using business analytics. The WT strategy has one strategy, namely the incubator collaborates with research institutions related to human resource development, products, and marketing. The main priority results are obtained from QSPM analysis. In these results, it was found that the priority at BDI Jakarta is to cooperate with financial institutions related to access to funds and financial training for *tenants*. The analysis shows that the development of incubators is prioritized by integrative strategies compared to intensive strategies.

Keywords: Business incubator, IE matrix, MSMEs, QSPM matrix, SWOT matrix



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI PENGEMBANGAN DAN PENGUATAN INKUBATOR BISNIS BALAI DIKLAT INDUSTRI JAKARTA DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM)

ADE HAIDIR MAULUDI

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.
- 2 Achmad Fadillah, S.E., M.Sc., Ph.D.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Strategi Pengembangan dan Penguatan Inkubator Bisnis
Balai Diklat Industri Jakarta dalam Meningkatkan Daya
Saing Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Nama : Ade Haidir Mauludi
NIM : K1501211127

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Rizal Sjarief Sjaiful Nazli, D.E.S.S.



Pembimbing 2:
Prof. Dr. Ir. Rokhani Hasbullah, M.Si



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 19812291992031016



Tanggal Ujian: 24 Juni 2025

Tanggal Lulus:



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahuwata'ala* atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul “Strategi Pengembangan dan Penguatan Inkubator Bisnis Balai Diklat Industri Jakarta dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Rizal Syarief, Dess dan Bapak Prof. Dr. Ir. Rokhani Hasbullah, M.Si selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2025

Ade Haidir Mauludi

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Inkubator Bisnis	8
2.2 Unit Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	9
2.3 Manajemen Strategi	11
2.4 Tahapan Analisis Strategi	12
2.5 Hasil Penelitian Terdahulu	13
2.6 Kerangka Pemikiran	16
III METODE	17
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	17
3.2 Jenis dan Sumber Data	17
3.3 Metode Pengumpulan Data	17
3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data	17
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran Umum Inkubator Bisnis BDI Jakarta	26
4.2 Analisis Lingkungan Internal BDI Jakarta	34
4.3 Analisis Lingkungan Eksternal BDI Jakarta	38
4.4 Analisis Tiga Tahap Formulasi	42
4.5 Implikasi Manajerial	72
V SIMPULAN DAN SARAN	73
5.1 Simpulan	73
5.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	80
RIWAYAT HIDUP	110



DAFTAR TABEL

1 Perbandingan kinerja inkubator	5
2 Penelitian terdahulu	14
3 Daftar responden	17
4 Jenis, sumber, metode pengumpulan, analisis pengolahan data	18
5 Penentuan bobot faktor internal	21
6 Penentuan bobot faktor internal	22
7 Kerangka matriks QSPM	25
8 Daftar tenant Inkubator Bisnis BDI Jakarta (2020-2023)	32
9 Analisis permasalahan awal tenant terpilih	33
10 Kekuatan dan kelemahan BDI Jakarta	37
11 Peluang dan ancaman inkubator BDI Jakarta	42
12 Matriks IFE	43
13 Matriks EFE	45
14 Analisis SWOT	57
15 Tahap keputusan strategi prioritas menggunakan QSPM	69

DAFTAR GAMBAR

1 Jumlah UMKM di beberapa negara ASEAN dalam juta unit usaha	1
2 Permasalahan yang dihadapi UMKM di Indonesia (MIKTI 2021)	2
3 Elemen dasar dari proses manajemen strategi (Wheelen dan Hunger 2012)	12
4 Kerangka analitis perumusan strategi (David 2009)	12
5 Kerangka pemikiran	16
6 Matriks IE (Internal- Eksternal)	23
7 Matriks SWOT (David 2009)	24
8 Kedudukan inkubator bisnis dalam struktur organisasi BDI Jakarta	27
9 Struktur organisasi tim pengelola inkubator bisnis BDI Jakarta	28
10 Fasilitas ruang kerja bersama (<i>Co-Working Space</i>)	29
11 Fasilitas ruang rapat dan diskusi	29
12 Fasilitas ruang produksi/workshop yang terbagi menjadi area pemotongan bahan, area penjahitan, dan area membatik	30
13 Fasilitas ruang studio untuk kebutuhan live shopping dan produksi konten digital	30
14 Fasilitas ruang kelas untuk kegiatan pelatihan dan seminar	31
15 Fasilitas pendukung lainnya, galeri pameran produk, kantin, Klinik dan lapangan olahraga	31
16 Matriks IE Inkubator Bisnis BDI Jakarta	47



DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner penelitian	81
2	Kuesioner analisis internal dan eksternal	86
3	Kuesioner penilaian bobot internal dan eksternal	90
4	Kuesioner QSPM	101