

Key Success Factors Implementasi *University Business Incubators* (UBIs): *Literature Review*

Ahmad Adriansyah, STIE Indonesia Banking School

ABSTRAK

Peran bisnis dan entrepreneurship bagi suatu negara sangat penting, sehingga perlu didukung oleh semua pihak. Salah satu dukungan yang dibutuhkan para pebisnis adalah Inkubator Bisnis. Inkubator bisnis dapat dibuat oleh banyak pihak, salah satunya oleh universitas dan dikenal sebagai *University Business Incubators* (UBIs). Untuk menjamin keberhasilan UBI, diperlukan pengetahuan yang didasarkan dari hasil-hasil penelitian empiris. Penelitian ini bentuk terbaik dari unit organisasi Inkubator Bisnis, bentuk dukungan atau layanan yang akan dipilih oleh Inkubator Bisnis dan cara melakukan pengukuran keberhasilan Inkubator Bisnis. Artikel empiris discreening dengan kata kunci "university business incubators" serta "best practice principles" business incubators", terbitan tahun 2020, 2019 dan 2018. Dari 176 artikel yang ditemukan, terdapat 15 artikel yang relevan. Secara umum terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam pembuatan UBI yakni aspek organisasi inkubator bisnis oleh perguruan tinggi, aspek layanan UBI dan pengukuran keberhasilan UBI dan tenant. Aspek organisasi yang penting untuk dimiliki UBI adalah manajemen UBI, dukungan modal, Teknologi, fasilitas dan ide-ide, jaringan, strategi UBI, serta komunikasi atau promosi. Aspek layanan yang direkomendasikan untuk dimiliki UBI tergantung lokasi negara serta karakter bisnis yang dijalankan tenant

Keywords:

University Business Incubators (UBIs), Aspek Organisasi, Aspek Layanan, Pengukuran Keberhasilan.

PENDAHULUAN

Peran bisnis dan entrepreneurship bagi suatu negara sangat penting, sehingga Pemerintah akan selalu berusaha untuk menciptakan kondisi yang mendukung kemajuan bisnis di negaranya (Alpenidze & Sanyal, 2019). Sayangnya aktifitas bisnis adalah aktifitas yang membutuhkan kapasitas yang memadai dan beresiko, apalagi untuk para pebisnis baru. Mereka harus berkompetisi dengan pebisnis lain yang sudah lebih berpengalaman (Aramesh & Dehghani, 2019) Karena itu pebisnis baru perlu lebih didukung agar mampu bertahan dan bertumbuh.

Unit yang mendukung para pebisnis baru ini adalah Inkubator Bisnis. Inkubator bisnis adalah komponen utama dalam ekosistem bisnis di semua negara dan dapat mendukung pertumbuhan ekonomi (Siddiqui, Al-Shaikh, Bajwa, & Al-Subaie, 2021) secara berkelanjutan (Ahmed, Li, Qalati, Rehman, Khan, & Rana, 2020) serta inovasi (Saraierah, 2021). Peran penting incubator bisnis dinilai sangat krusial pada pebisnis yang berada pada fase start-up dan Pertumbuhan (Alpenidze & Sanyal, 2019; Aramesh & Dehghani, 2019). Peran penting incubator bisnis menjadi alasan tumbuhnya penelitian-penelitian mengenai incubator bisnis (Alpenidze & Sanyal, 2019). Inkubator bisnis sendiri sudah sangat berkembang di dunia, dengan berbagai bentuk dan cakupan dukungan yang diberikan (Aramesh & Dehghani, 2019). Incubator bisnis akan mendukung percepatan pertumbuhan bisnis, mendukung ekonomi, mennghemat uang dan waktu dalam berbisnis ((Alpenidze & Sanyal, 2019).

Riset mengenai incubator bisnis lebih banyak dilakukan pada negara-negara Amerika Utara, Eropa dan negara-negara maju seperti Asia timur. Secara relative, masih sedikit riset di Kawasan negara berkembang seperti negara-negara di Asia tenggara (Dahms & Kingkaew, 2016), termasuk Indonesia. Padahal dinegara berkembang kebutuhan akan incubator bisnis terbukti penting (Wang, He, Xia, Sarpong, Xiong, & Maas, 2020).

Peran penting incubator bisnis di Indonesia juga merupakan hal yang tidak terbantahkan. Kondisi tenaga kerja Indonesia yang belum banyak bekerja adalah salah satu alasan perlunya pertumbuhan bisnis-bisnis baru dan peran incubator bisnis (Solihin et al, 2020). Di Indonesia sendiri sebagai negara berkembang, merupakan konsep baru (Dutt et al, 2015) sehingga perlu perhatian khusus.

Inkubator bisnis sendiri dapat dilakukan oleh berbagai pihak seperti pemerintahan, perusahaan swasta, LSM dan kampus (Soltanifar, Keramati, & Moshki, 2012). Selain itu kampus juga diharapkan mempunyai peran dalam membangun incubator bisnis. Inkubator bisnis di kampus memiliki perbedaan dengan incubator bisnis lainnya (Redondo, & Camarero, 2019). Dan Inkubator bisnis kampus ini dinilai sebagai adaptasi terpenting dari pertumbuhan incubator bisnis secara umum (Siddiqui, Al-Shaikh, Bajwa, & Al-Subaie, 2021).

Sayangnya kondisi Indonesia saat ini masih belum ideal. Jumlah kampus di Indonesia yang sudah memiliki unit incubator bisnis baru sekitar 80 Perguruan Tinggi yang melayani 4504 pebisnis baru (Solihin et al, 2020). Perguruan Tinggi dinilai sebagai salah satu unit yang cocok untuk mengelola incubator bisnis. Pertama karena Perguruan Tinggi memiliki dosen-dosen yang

secara umum mempunyai kapasitas untuk memahami bisnis (Adhana, 2020). Kedua kampus merupakan unit yang menghasilkan lulusan-lulusan baru yang berpotensi menjadi pebisnis-pebisnis baru. Ketiga karena Perguruan Tinggi dan dosen, khususnya di Indonesia, wajib menjalani Pengabdian kepada masyarakat, yang salah satunya dapat berbentuk aktifitas di incubator bisnis. Dan keempat adalah karena kampus harus melakukan riset, sementara pebisnis membutuhkan hasil riset tersebut (Hassan, 2020).

Disisi lain Perguruan Tinggi dan dosen secara umum memiliki keterbatasan karena karakteristik keahliannya. Perguruan Tinggi dan dosen mempunyai karakteristik keilmuan yang lebih kental dibandingkan ilmu praktikal bisnis di lapangan. Memang ada sebagian kampus dan dosen yang memiliki kapasitas keilmuan praktikal yang mumpuni, namun umumnya tidak demikian. Di sisi lain Perguruan Tinggi tinggi juga memiliki keterbatasan finansial, karena umumnya masih harus memprioritaskan pada aspek Pengajaran dan Penelitian.

Penelitian ini dibuat untuk mendukung pendirian incubator bisnis kampus diseluruh Indonesia, khususnya STIE IBS. Kondisi ini yang menjadi landasan untuk mempelajari factor-faktor paling penting untuk lebih menjamin kesuksesan unit incubator bisnis yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi, khususnya Indonesia Banking School. Diharapkan Perguruan Tinggi dan khususnya STIE IBS tidak memulai dari nol, dan lebih cepat meningkatkan efektifitas unit inkubator bisnis. STIE IBS atau kampus-kampus lain yang memiliki fakultas ekonomi dan bisnis lebih diuntungkan, karena dinilai lebih besar peluang suksesnya dalam menyelenggarakan incubator bisnis kampus (Rogova, 2014).

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi dan Cakupan Inkubator Bisnis

Incubator bisnis sudah berkembang sejak lima puluh tahunan yang lalu (Alpenidze & Sanyal, 2019). Secara umum, adalah unit yang melaksanakan proses dalam mendukung klien untuk bertahan dan mengembangkan dirinya selama fase-fase awal pendirian (Marlow & McAdam, 2015; Ayatse et al, 2017) . Sebutan untuk pebisnis yang didukung oleh unit incubator bisnis sendiri disebut *tenant*, *inkubatees* atau klien. Jika klien sudah tidak membutuhkan dukungan Inkubator Bisnis, maka klien tersebut dapat dianggap sudah graduate atau lulus. Periode selama menjadi klien dari Inkubator Bisnis disebut masa inkubasi.

Dalam perkebangannya, definisi, bentuk dan cakupan incubator bisnis juga berkebangunan. adalah unit organisasi yang mendukung perusahaan baru dan perusahaan start-up berupa layanan konsultasi manajemen dan dukungan ruangan kantor (Alpenidze & Sanyal, 2019). Peneliti lain mengatakan bahwa adalah untuk mendukung, memberikan konsultasi dan jaringan ((Carletto et al., 2017). Bentuk dukungan dapat berupa dukungan keuangan dan non keuangan (Alpenidze & Sanyal, 2019). Dapat terlihat bahwa cakupan dukungan yang diberikan unit incubator bisnis bisa beragam.

Unit incubator bisnis baru harus menetapkan cakupan layanan yang akan diberikan pada Kliennya. Ada 2 isu terkait dengan penetapan cakupan layanan incubator bisnis, terkait dengan pertimbangan cost-benefit nya. Pertama dari aspek manfaat bagi Klien. Seberapa penting jenis layanan tertentu dibutuhkan oleh klien. Misalnya layanan space kantor, space meeting dan sejenisnya. Apakah mereka betul-betul membutuhkannya? Atau mereka lebih membutuhkan aspek permodalan atau aspek legal misalnya. Kedua dari perspektif unit . Setiap layanan membutuhkan biaya untuk implementasinya. Tentu yang paling ideal adalah unit yang mampu memberikan semua layanan yang dibutuhkan klien. Sebagai unit layanan one stop service. Namun adanya keterbatasan mungkin akan membuat unit incubator bisnis harus memilih layanan mana yang paling dibutuhkan klien, dan mampu disediakan oleh unit incubator bisnis tersebut.

Pengukuran Kinerja Inkubator Bisnis

Tujuan pendirian unit adalah mendukung klien untuk bertahan dan mengembangkan dirinya selama fase-fase awal pendirian (Marlow & McAdam, 2015; Ayatse et al, 2017). Asumsinya, di fase awal inilah klien membutuhkan dukungan eksternal. Jika sudah mampu

melewati fase awal, dapat bertahan dan bertumbuh, maka klien dapat berbisnis dengan mengandalkan kapasitasnya sendiri.

Agar tujuan Inkubator Bisnis dapat dicapai secara meyakinkan, dibutuhkan alat ukur mengenai kinerja Inkubator Bisnis tersebut. Menurut Albort- Morant & Ribeiro-Soriano, (2016), belum terdapat metodologi yang standar dalam mengukur kinerja incubator bisnis. Peneliti akademis masih mengalami kesulitan untuk menjawab pertanyaan terkait dampak positif Inkubator Bisnis secara empiris ((Alpenidze & Sanyal, 2019). Jumlah informasi mengenai hal ini juga terbatas. ((Alpenidze & Sanyal, 2019).

Dalam tataran praktikal, semua Inkubator Bisnis wajib memiliki ukuran kinerja sebagai pertanggung jawaban profesionalnya. Aspek yang diukur dapat berupa kinerja unit Inkubator Bisnis sendiri, namun juga dapat mengukur kinerja dari klien. Jika ingin mengukur kinerja Inkubator Bisnis sendiri apakah kinerja operasional atau kinerja keuangan atau berdasarkan tingkat kepuasan klien? Pengukuran kinerja operasional yang dapat dilakukan misalnya adalah terhadap keberhasilan training Alpenidze & Sanyal, 2019). Framework balance scorecard dapat menjadi alternative pengukurannya.

Jika ingin mengukur berdasarkan keberhasilan klien, salah satu isu yang disampaikan adalah waktu pengukuran manfaat Inkubator Bisnis pada klien. Apakah focus selama periode inkubasi atau harus diperpanjang sampai klien sudah lulus. Umumnya periode inkubasi adalah 2 sampai 3 tahun. Dan jika Inkubator Bisnis ingin mengetahui kinerja dan tingkal survival klien yang sudah lulus, Inkubator Bisnis harus menunggu hingga 4 sampai 5 tahun setelah klien lulus (Dutt et al, 2015).

Isu yang menarik lainnya adalah kondisi dari Inkubator Bisnis itu sendiri. Ketika baru didirikan, Inkubator Bisnis sebenarnya juga merupakan entitas baru yang masih belajar. Jika tidak dikelola dengan baik, bisa saja Inkubator Bisnis tidak berjalan. Apakah Inkubator Bisnis baru butuh diinkubasi oleh Inkubator Bisnis yang lebih berpengalaman?

Aspek Internal Inkubator Bisnis

Aspek internal Inkubator Bisnis ini memegang peranan kunci dalam mendukung keberhasilan Inkubator Bisnis, khususnya terkait dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki (Alpenidze & Sanyal, 2019). Kapasitas yang dimiliki harus mampu memberikan fasilitas dan program training atau konsultasi yang dibutuhkan klien. (Alpenidze & Sanyal, 2019).

Aspek internal ini sangat terkait dengan scope, jenis dan jumlah layanan yang dimiliki Inkubator Bisnis tertentu. Semakin luas dan dalam suatu layanan, semakin banyak dibutuhkan kapasitas internal Inkubator Bisnis. Misalkan jika ingin memberikan layanan terkait dengan pencatatan akuntansi. Apakah layanan Inkubator Bisnis sampai memberikan soft ware akuntansi, atau memberikan akses special kepada developer software akuntansi tertentu, atau hanya berupa pelatihan akuntansi atau konsultasi akuntansi? Demikian juga dengan dukungan terhadap aspek lain seperti aspek legal misalnya. Sama dengan contoh aspek akuntansi, Inkubator Bisnis harus memutuskan apakah hanya memberikan modul training legal, atau menyediakan jaringan notariat dan pengacara atau hanya berupa konsultasi hukum secara umum.

METODE PENELITIAN

Bentuk artikel ilmiah ini adalah literature review. Literatur review ini dikatakan semakin relevan untuk dilakukan dalam kondisi sekarang, khususnya di bidang riset bisnis (Snyder, 2019). Kondisi saat ini memerlukan perspektif dari berbagai bidang ilmu sehingga lebih mendekati kondisi bisnis actual.

Terdapat 3 jenis Literature Review yakni pendekatan pendekatan systematic, pendekatan semi-sistematic dan pendekatan integrative. Masing-masing pendekatan memiliki tujuan, karakteristik dan metode yang berbeda-beda. Penelitian ini menggunakan pendekatan sistematik. Menurut Snyder (2019) Pendekatan systematic adalah pendekatan untuk mengetahui sesuatu hal (what is it?) dan dalam kondisi bagaimana bagaiman sesuatu hal tersebut dapat digunakan (when should we use it?).

Tujuan Riset

Tujuan Literature Review ini adalah untuk menemukan factor-faktor yang dibutuhkan agar implementasi Inkubator Bisnis oleh Perguruan Tinggi di Indonesia dapat berjalan dengan baik. Kondisi saat ini Indonesia sangat membutuhkan incubator bisnis, dan perguruan tinggi adalah salah satu pihak yang diandalkan untuk membuat unit Inkubator Bisnis. Sayangnya kondisinya incubator bisnis di Negara berkembang, termasuk Indonesia masih ada di tahap awal (Dutt et al, 2015). Inkubator Bisnis yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi pun masih belum massif (Solihin et al, 2020). Sehingga diperlukan guidance atau pengetahuan yang mendukung agar implementasi Inkubator Bisnis oleh perguruan tinggi dapat berjalan dengan baik.

Research questions

Pertanyaan umum yang ingin dijawab dari Literature Review ini adalah bagaimana key success factor yang dibutuhkan agar Inkubator Bisnis yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi dapat berjalan dengan baik. Literatur Review dengan pendekatan sistematik mencari pertanyaan-pertanyaan riset yang lebih spesifik. Untuk Faktor-faktor diatas dibuat menjadi lebih spesifik yakni:

- Bagaimana bentuk terbaik dari unit organisasi Inkubator Bisnis oleh Perguruan Tinggi? Apakah didalam structural, ataukah badan semi-otonom? Ataukah badan otonom? Aspek-

aspek internal apa yang harus dimiliki oleh Inkubator Bisnis? Misalkan kompetensi keahlian, dukungan IT serta aspek permodalan keuangan.

- Seberapa luas seberapa dalam dukungan atau layanan yang akan dipilih oleh Inkubator Bisnis?
- Bagaimana cara melakukan pengukuran keberhasilan Inkubator Bisnis?

Search strategy dan Sample characteristics

Strategi pencarian artikel jurnal dengan pendekatan sistematis harus juga sistematis. Untuk itu kata kunci dari awal sudah ditentukan. Kata kunci yang digunakan adalah "university business incubators" serta ""best practice principles" business incubators", dengan cakupan wilayah di seluruh dunia. Namun dalam Analisa akan dilakukan prioritas yakni Inkubator Bisnis yang dimiliki Perguruan Tinggi, Inkubator Bisnis dari Indonesia, Negara Berkebang dan dunia. Artikel dicari dengan menggunakan google akademik.

Kondisi bisnis saat ini sangat cepat perubahan dan pergerakannya. Karena itu kondisi pengetahuan yang dibutuhkan juga harus lebih kekinian, sehingga dapat lebih relevan dengan kondisi saat ini. Karena itu artikel yang akan direview adalah artikel yang baru diterbitkan. Kriteria waktu penerbitan artikel adalah artikel tahun 2020, 2019 dan 2018.

Karakteristik sampel utama yang akan direview adalah sampel-sampel kuantitatif. Namun artikel-atikel kualitatif juga akan digunakan sebagai tambahan referensi.

Hasil Penelitian

Ditemukan 176 artikel yang memenuhi kriteria pencarian dengan keyword "university business incubators" ""best practice principles" business incubators"" dengan periode tahun 2019-2021. Dari 176 artikel tersebut, terdapat 15 artikel yang memenuhi kriteria untuk digunakan. Artikel yang tidak dapat digunakan umumnya karena tidak relevan dengan pertanyaan riset atau bukan merupakan riset empiris.

15 Artikel tersebut adalah

1. Mavi, R. K., Gheibdoust, H., Khanfar, A. A., & Mavi, N. K. (2019). Ranking factors influencing strategic management of university business incubators with ANP. *Management Decision*, 57(12), 3492-3510.
2. Wolniak, R., Grebski, M. E., & Skotnicka-Zasadzień, B. (2019). Comparative analysis of the level of satisfaction with the services received at the business incubators (Hazleton, PA, USA and Gliwice, Poland). *Sustainability*, 11(10), 2889.
3. Redondo, M., & Camarero, C. (2019). Social Capital in University Business Incubators: dimensions, antecedents and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 599-624.
4. Siddiqui, K. A., Al-Shaikh, M. E., Bajwa, I. A., & Al-Subaie, A. (2021). Identifying critical success factors for university business incubators in Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 267.
5. Ahmed, N., Li, C., Qalati, S. A., ur Rehman, H., Khan, A., & Rana, F. (2020). Impact of business incubators on sustainable entrepreneurship growth with mediation effect. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(ahead-of-print).
6. Klonaridis, R. (2020). Comparison Between South African Service Industry Sectors' requirements From University Business Incubators. *International Journal Of Business And Management Studies*, 12(1), 225-240.
7. Li, C., Ahmed, N., Khan, S. A. Q. A., & Naz, S. (2020). Role of business incubators as a tool for entrepreneurship development: the mediating and moderating role of business start-up and government regulations. *Sustainability*, 12(5), 1822.

8. Saraireh, S. A. M. (2021). The Role of Business Incubators in the Economic Development and Creativity in Jordanian Universities: Evidence from Mutah University. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 266-266.
9. Dhochak, M., Acharya, S. R., & Sareen, S. B. (2019). Assessing the effectiveness of business incubators. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(2), 177-194.
10. Wu, W., Wang, H., & Wu, Y. J. (2020). Internal and external networks, and incubatees' performance in dynamic environments: entrepreneurial learning's mediating effect. *The Journal of Technology Transfer*, 1-27.
11. Hou, B., Hong, J., & Yang, Y. (2020). Geographical aggregation and incubator graduation performance: the role of incubator assistance. *European Journal of Innovation Management*.
12. Bose, M. S., & Goyal, D. (2019). Critical success factors of agri-business incubators and their impact on business. *Custos E Agronegocio On Line*, 15(1), 352-378.
13. Zhang, L., Gao, P., Zhou, Y., Zhang, Y., & Wang, J. (2019). Surviving through Incubation Based on Entrepreneurship-Specific Human Capital Development: The Moderating Role of Tenants' Network Involvement. *Sustainability*, 11(10), 2866.
14. Osiobe, E. U., & Winingham, K. (2020). Why Universities Create and Foster Business Incubators?. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 8(1), 1-12
15. Ahmed, Li, Khan, Qalati (2020). An Opportunity Structure for Entrepreneurship Growth: The Mediating and Moderating Role of Business Incubators and Government Regulations. *Pacific Business Review International*, 12(7), 114-131.

Aspek organisasi Inkubator Bisnis oleh Perguruan Tinggi

University Business Incubator (UBI) perlu menyiapkan kondisi yang mendukung keberhasilannya. Beberapa hal disampaikan oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Faktor-faktor penentu keberhasilan ini sebenarnya merupakan faktor-faktor yang bersifat umum, yang berlaku juga di organisasi atau perusahaan lainnya.

Faktor pertama yang penting untuk dimiliki oleh IBU adalah kualitas Manajemen UBI (Mavi, Gheibdoust, Khanfar, & Mavi, 2019; Bose, & Goyal, 2019).). Salah satu yang penting untuk diperhatikan adalah kualitas Pengurus dari IBU. Pengurus yang mampu bekerja dengan baik akan mampu mempersiapkan faktor-faktor lain yang dibutuhkan dalam menunjang

keberhasilan UBI. Faktor ini merupakan faktor yang berlaku umum, baik untuk UBI, Inkubator bisnis lainnya, perusahaan ataupun organisasi lainnya.

Faktor kedua adalah dukungan modal, Teknologi, fasilitas dan ide-ide (Mavi, Gheibdoust, Khanfar, & Mavi, 2019). Sebenarnya faktor ini masih dapat juga dikatakan sebagai faktor yang bersifat umum. Tanpa adanya modal yang memadai, maka organisasi tidak bisa berjalan. Sementara teknologi merupakan faktor penting untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses di organisasi. Fasilitas yang dimiliki UBI juga penting. Bukan hanya untuk operasional UBI itu sendiri, namun juga terkait dengan layanan yang dibutuhkan oleh tenant. Tenant misalnya butuh dukungan kantor baik virtual maupun kantor fisik..

Faktor ketiga yang penting dimiliki oleh UBI adalah Jaringan (Bose, & Goyal, 2019; Zhang, Gao, Zhou, Zhang, & Wang, 2019). Faktor ketiga ini juga secara umum dibutuhkan oleh organisasi dan perusahaan secara umum. Perusahaan membutuhkan jaringan untuk dapat mengakses bahan baku dan menjual produknya. Namun demikian khusus untuk Inkubator Bisnis atau UBI, perang jaringan lebih penting. Hal ini karena salah satu layanan utama UBI harus didukung oleh jaringan yang mumpuni.

Jaringan tersebut meliputi jaringan terhadap sumberdaya internal, maupun terhadap sumberdaya eksternal (Wu, Wang, & Wu, 2020). Jaringan eksternal yang diharapkan dimiliki oleh UBI misalnya adalah jaringan terhadap para professional (Wolniak, Grebski, & Skotnicka-Zasadzień, 2019). Terkait dengan jaringan, maka semakin banyak jumlah Inkubator bisnis disebuah wilayah, akan semakin menunjang keberhasilan Inkubator bisnis secara keseluruhan (Hou, Hong, & Yang, 2020). Hal ini karena semakin banyak jumlah incubator, semakin besok pula peluang terbentuknya jaringan.

Untuk memperluas jaringan, khususnya para dosen, mahasiswa maupun tenaga volunteer, perlu dipahami terlebih dahulu motivasi mereka untuk bergabung. Tiga hal yang menjadi motivasi mereka umumnya adalah mendapatkan pengalaman professional, mendapatkan jaringan dengan para professional dan menambah kepuasan dirinya (Wolniak, Grebski, & Skotnicka-Zasadzień, 2019).

Faktor keempat terkait dengan aspek strategi UBI. UBI harus memiliki misi yang jelas, yang menjadi dasar terbentuknya UBI (Bose, & Goyal, 2019). Tanpa adanya visi yang jelas dan

dipahami oleh manajemen UBI, proses bisnis akan menjadi tidak fokus dan konsisten. UBI juga harus mampu menyiapkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan tenant, misalnya menyiapkan waktu layanan konsultasi yang lebih fleksibel (Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019). UBI juga harus lebih memfokuskan diri pada periode inkubasi, bukan pada periode pre inkubasi maupun post inkubasi (Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019). Selain itu diingatkan juga agar UBI mampu menjaga rahasia bisnis dari para tenantnya

Faktor kelima yang juga penting untuk dilakukan oleh UBI adalah proses komunikasi atau promosi dengan calon tenant maupun pihak lainnya. Untuk itu direkomendasikan agar UBI menggunakan media yakni pertemuan-pertemuan bisnis, referensi-referensi, melakukan pendekatan langsung, menggunakan institusi Pendidikan dan terakhir baru menggunakan media masa (Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019).

Aspek layanan UBI

Layanan UBI yang dilaporkan telah dijalankan atau yang diharapkan oleh tenant ternyata cukup bervariasi. Variasi tersebut misalnya disebabkan oleh negara tempat UBI beroperasi (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019). Penelitian yang dilakukan di USA dan Polandia ini menemukan kalau situasi bisnis antar negara berbeda-beda, sehingga dukungan yang dibutuhkan pebisnis start up juga berbeda. Selain itu ditegaskan juga kalau layanan UBI harus memperhitungkan jenis industry yang akan disupport (Klonaridis, 2020). Masing-masing industry memiliki kebutuhan akan layanan yang unik (Klonaridis, 2020), juga memiliki “target market” bisnis yang berbeda-beda juga, size dan kapabilitas pebisnis berbeda-beda (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019).

Secara tersirat disampaikan bahwa UBI lebih baik mengkhususkan diri untuk melayani tenant yang berada di satu industry yang sama. Apalagi jika sumber daya yang dimiliki UBI terbatas. Disisi lain, tersirat juga kalau masing-masing UBI di negara masing-masing, dan beroperasi pada industry tertentu perlu mengetahui layanan yang paling dibutuhkan calon tenantnya. UBI tidak bisa mencontoh layanan dari UBI lainnya secara langsung. Harus memperhitungkan dan mempertimbangkan lokasi negara dan jenis industry yang dipilih.

Namun demikian secara garis besar, layanan dari UBI terdiri dari dua kelompok, yakni layanan yang bersifat fisik dan yang bersifat non fisik. Layanan fisik yang disampaikan adalah

kantor atau ruang produksi, termasuk administrasi/manajemen kantor atau ruang produksi tersebut (Sarairoh, 2021; Wolniak, Grebski, & Skotnicka-Zasadzień, 2019). Bahkan penelitian Dhochak, Acharya, & Sareen, (2019) di USA menemukan bahwa layanan yang paling penting pada masa Inkubasi di Amerika adalah ruang kantor.

Layanan non fisik yang paling sering disebut adalah training, konsultasi dan asistensi untuk para tenant (Sarairoh, 2021; Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019; Ahmed, Li, Qalati, Rehman, Khan, & Rana, 2020; Li, Ahmed, Khan, & Naz, 2020; Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019; Siddiqui, Al-Shaikh, Bajwa, & Al-Subaie, 2021; Ahmed, Li, Khan, Qalati, 2020; Osiobe, & Winingham, 2020). Pentingnya training, konsultasi dan asistensi bahkan berlaku untuk fase pre inkubasi, masa inkubasi dan setelah inkubasi (Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019).

Isu berikutnya yang dibahas adalah jenis training/konsultasi/asistensi apa yang dibutuhkan oleh para tenant. Jenis-jenis training/konsultasi/asistensi yang disebutkan misalnya adalah mengenai faktor teknis bisnis (Sarairoh, 2021), pemasaran termasuk Analisa pasar (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019; Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019). Keuangan dan perbankan (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019; Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019), ekspor import (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019), hukum (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019), serta aspek-aspek bisnis lainnya seperti SDM dan Pengembangan produk (Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019).

Layanan berikut yang secara umum penting untuk dimiliki oleh incubator bisnis adalah dukungan keuangan (Sarairoh, 2021; Ahmed, Li, Qalati, Rehman, Khan, & Rana, 2020; Li, Ahmed, Khan, & Naz, 2020; Osiobe, & Winingham, 2020; Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019; Siddiqui, Al-Shaikh, Bajwa, & Al-Subaie, 2021), dukungan jaringan bisnis (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019; Ahmed, Li, Qalati, Rehman, Khan, & Rana, 2020; Li, Ahmed, Khan, & Naz, 2020; Osiobe, & Winingham, 2020; Dhochak, Acharya, & Sareen, 2019; Redondo, & Camarero, 2019; Siddiqui, Al-Shaikh, Bajwa, & Al-Subaie, 2021). Dan dukungan terkait permasalahan Hukum (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019) Khusus untuk incubator bisnis kampus, disampaikan juga bahwa layanan dari UBI harus mengikutsertakan civitas akademika, dari mulai dosen, mahasiswa dan alumni. Baik sebagai tenaga ahli, maupun sebagai SDM pendukung lainnya (Wolniak, Grebski, Skotnicka-Zasadzień, 2019).

Pengukuran keberhasilan UBI dan tenant

Hal ketiga yang dibahas adalah mengenai pengukuran keberhasilan UBI. Hasil penelitian Dhochak, Acharya, & Sareen, (2019). Mengungkapkan bahwa pengukuran keberhasilan UBI adalah berdasarkan kinerja keuangan, diikuti dengan jumlah tenant yang dilayani, jumlah lulusan tenant pertahun serta lapangan kerja baru yang dihasilkan tenant.

Peneliti lain secara spesifik menyampaikan indicator keberhasilan UBI untuk berbagai faktor yang dimiliki UBI Siddiqui, K. A., Al-Shaikh, M. E., Bajwa, I. A., & Al-Subaie, A. (2021). Faktor tersebut dan indikatornya adalah:

1. *Competence Development: Coaching and mentoring hours*
2. *Access to Funds: Total attractive investment*
3. *Competence Development: Number of services and supports*
4. *Incubator Governance: Experienced incubator manger*
5. *Economy Enhancement: Number of jobs created*
6. *Access to Funds: Average investment attracted*
7. *Entry Criteria: Number of advance technology projects*
8. *Economy Enhancement, Total revenue for projects*
9. *Incubator Governance: University link*
10. *Access to Funds: Seed funding attraction*
11. *Talent retention: Effective start-up for the graduate*
12. *Engaged Alumni: Number of high growth rate enterprises*
13. *Economy Enhancement: Number of graduates*
14. *Shared Service: Importance of business service*
15. *Shared Service: Importance of professional business*
16. *Shared Service: Importance of management assistance*
17. *Talent Retention: Continuous improvement for the graduates*
18. *Engaged Alumni: Number of attractiveness Program*
19. *Engaged Alumni: Alumni engagement per support*
20. *Access to Network: Number of events conducted*
21. *Engaged Alumni: Rate of survival project in the first year*
22. *Engaged Alumni: Number of sponsorships attracted*

23. *Engaged Alumni: Rate of survival projects over five years*
24. *Access to Network: Number of partners*
25. *Entry Criteria: Be able to pay operating expenses*
26. *Entry Criteria: Affiliated with university*
27. *Entry Criteria: Time limit to tenancy*
28. *Economy Enhancement: Number of IPOs*

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Secara umum terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam pembuatan University Business Incubator (UBI) yakni aspek organisasi inkubator bisnis oleh perguruan tinggi, aspek layanan UBI dan pengukuran keberhasilan UBI dan tenant. Aspek organisasi yang penting untuk dimiliki UBI adalah manajemen UBI, dukungan modal, Teknologi, fasilitas dan ide-ide, jaringan, strategi UBI, serta komunikasi atau promosi. Aspek layanan yang direkomendasikan untuk dimiliki UBI tergantung lokasi negara serta karakter bisnis yang dijalankan tenant. Aspek layanan secara umum yang direkomendasikan merupakan layanan yang bersifat fisik dan non fisik. Layanan fisik yang direkomendasikan adalah ruang kantor dan ruang produksi, termasuk administrasi didalamnya. Layanan non fisik yang direkomendasikan adalah training/konsultasi/asistensi, dukungan modal, teknologi, fasilitas dan ide-ide, Jaringan, strategi UBI, dan komunikasi atau promosi. Bidang training yang direkomendasikan adalah teknikal bisnis, pemasaran, keuangan dan perbankan, ekspor import, hukum, SDM dan pengembangan produk. Terdapat kekhususan UBI dibandingkan dengan Inkubator bisnis lainnya yakni pada UBI terdapat peran civitas akademika kampus yakni dosen, mahasiswa dan alumni. Peran civitas akademika pada UBI bisa sebagai ahli, jaringan bisnis maupun tenaga support lainnya. Pengukuran keberhasilan UBI dapat dilakukan dengan menggunakan kinerja keuangan, dan dapat dikombinasikan dengan kinerja operasional.

Saran

Dari hasil literatur review yang telah dilakukan, berikut adalah saran-saran yang dapat dipertimbangkan untuk implementasi:

1. Untuk Universitas yang ingin mendirikan UBI, perlu mendefinisikan tujuan serta kapasitas yang dimiliki kampus. Hal ini menjadi dasar penentuan scope yang akan dimiliki oleh UBI.
2. Kampus perlu memperkuat organisasi UBI yang akan didirikan, dengan menugaskan manajemen yang handal, modal yang memadai, termasuk jaringan untuk menunjang keberhasilan UBI.
3. UBI perlu mempelajari karakteristik bisnis yang akan dilayani. Karakter bisnis akan menentukan jenis layanan yang akan diberikan UBI.
4. UBI perlu menyiapkan metode pengukuran keberhasilan UBI. Hasil pengukuran kinerja UBI dapat menjadi pertimbangan untuk penentuan strategi berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhana, D. (2020). Start-Up Ecosystem in India: A Study With Focus on Entrepreneurship and University Business Incubators. *Aegaeum Journal*, 8(9), 754-772
- Ahmed, N., Li, C., Qalati, S. A., ur Rehman, H., Khan, A., & Rana, F. (2020). Impact of business incubators on sustainable entrepreneurship growth with mediation effect. *Entrepreneurship Research Journal*,
- Ahmed, Li, Khan, Qalati (2020). An Opportunity Structure for Entrepreneurship Growth: The Mediating and Moderating Role of Business Incubators and Government Regulations. *Pacific Business Review International*, 12(7), 114-131.
- Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69(5), 1775-1779.
- Alpenidze, O., & Sanyal, S. (2019). Key success factors for business incubators in Europe: An empirical study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1).
- Aramesh, H., & Dehghani, M. (2019). Key factors of the success of knowledge-based companies relied on academic incubator centers. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 4(2), 101-110.
- Ayatse, F. A., Kwahar, N., & Iyortsuun, A. S. (2017). Business incubation process and firm performance: an empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 2.
- Bose, M. S., & Goyal, D. (2019). Critical success factors of agri-business incubators and their impact on business. *Custos E Agronegocio On Line*, 15(1), 352-378.
- Carletto, C., Corral, P., & Guelfi, A. (2017). Agricultural commercialization and nutrition revisited: Empirical evidence from three African countries. *Food Policy*, 67, 106-118.
- Dahms, S., & Kingkaew, S. (2016). University business incubators: An institutional demand side perspective on value adding features. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 41-56.
- Dhochak, M., Acharya, S. R., & Sareen, S. B. (2019). Assessing the effectiveness of business incubators. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(2), 177-194.
- Dutt, N., Hawn, O., Vidal, E., Chatterji, A., McGahan, A., & Mitchell, W. (2016). How open system intermediaries address institutional failures: The case of business incubators in emerging-market countries. *Academy of Management Journal*, 59(3), 818-840.
- Hassan, N. A. (2020). University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical perspective. *Review of Economics and Political Science*. DOI 10.1108/REPS-10-2019-0142.
- Hou, B., Hong, J., & Yang, Y. (2020). Geographical aggregation and incubator graduation performance: the role of incubator assistance. *European Journal of Innovation Management*.
- Klonaridis, R. (2020). Comparison Between South African Service Industry Sectors' requirements From University Business Incubators. *International Journal Of Business And Management Studies*, 12(1), 225-240.
- Li, C., Ahmed, N., Khan, S. A. Q. A., & Naz, S. (2020). Role of business incubators as a tool for entrepreneurship development: the mediating and moderating role of business start-up and government regulations. *Sustainability*, 12(5), 1822.

- Marlow, S., & McAdam, M. (2015). Incubation or induction? Gendered identity work in the context of technology business incubation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 791-816.
- Mavi, R. K., Gheibdoust, H., Khanfar, A. A., & Mavi, N. K. (2019). Ranking factors influencing strategic management of university business incubators with ANP. *Management Decision*, 57(12), 3492-3510.
- McAdam, M., & Marlow, S. (2007). Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators. *International Small Business Journal*, 25(4), 361-382.
- Osiobe, E. U., & Winingham, K. (2020). Why Universities Create and Foster Business Incubators?. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 8(1), 1-12
- Redondo, M., & Camarero, C. (2019). Social Capital in University Business Incubators: dimensions, antecedents and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 599-624.
- Rogova, E. (2014). The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 13(3), 265-281.
- Sarairoh, S. A. M. (2021). The Role of Business Incubators in the Economic Development and Creativity in Jordanian Universities: Evidence from Mutah University. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 266-266.
- Siddiqui, K. A., Al-Shaikh, M. E., Bajwa, I. A., & Al-Subaie, A. (2021). Identifying critical success factors for university business incubators in Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 267.
- Solihin, I., Setiawan Nugraha, D. N., Marinda, V. S., & Augustrianto, A. (2020). The Analysis of the Relationship between Undergraduate and Diploma Unemployment Level with the Number of Business Incubators of Universities in Indonesia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2).
- Soltanifar, E., Keramati, A., & Moshki, R. (2012). An innovative model of business management in knowledge-based organisations: the case of the business incubators. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(5), 573-596.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Wang, Z., He, Q., Xia, S., Sarpong, D., Xiong, A., & Maas, G. (2020). Capacities of business incubator and regional innovation performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120125.
- Wolniak, R., Grebski, M. E., & Skotnicka-Zasadzień, B. (2019). Comparative analysis of the level of satisfaction with the services received at the business incubators (Hazleton, PA, USA and Gliwice, Poland). *Sustainability*, 11(10), 2889.
- Wu, W., Wang, H., & Wu, Y. J. (2020). Internal and external networks, and incubatees' performance in dynamic environments: entrepreneurial learning's mediating effect. *The Journal of Technology Transfer*, 1-27.
- Zhang, L., Gao, P., Zhou, Y., Zhang, Y., & Wang, J. (2019). Surviving through Incubation Based on Entrepreneurship-Specific Human Capital Development: The Moderating Role of Tenants' Network Involvement. *Sustainability*, 11(10), 2866.