**ARTIKEL**

**PERANCANGAN PERMODELAN INKUBATOR BISNIS**

**MELALUI SEMANGAT KEWIRAUSAHAAN**

**PADA AL ITTIFAQ LEARNING CENTER**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Pada Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Magister Manajemen Pemasaran

Oleh:

**Agung Irianto**

NPM: 198020068



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG 2023**

**ABSTRAK**

Kewirausahaan telah menjadi perhatian global dalam upaya meningkatkan pertumbuhan pembangunan sektor perekonomian suatu bangsa, hal ini bertujuan untuk mencapai kehidupan yang lebih baik yaitu mengurangi kemiskinan, meningkatkan taraf hidup yang adil dan merata, di sisi lain potensi kewirausahaan merupakan suatu hal yang unik dan unik. DNA asli dimana setiap negara memiliki skala respon yang berbeda terhadap potensi kewirausahaannya dimana diperlukan bagian dari inovasi yang berkelanjutan melalui dukungan berbagai pihak terkait untuk meningkatkan potensi permasalahan tersebut.

Inkubator bisnis ini diharapkan tidak hanya berhasil melahirkan wirausahawan berbasis keuntungan “profit enterpreneurship” namun juga melahirkan wirausahawan berbasis kemanusiaan “human entrepreneurship” yakni mampu mengenali potensi dirinya sebagai pelaku usaha melalui ide-ide bisnis yang berdampak. , berkelanjutan dan memperhatikan aspek keadilan bagi ekosistem yang mendukung usahanya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui model inkubator yang diterapkan dengan baik pada inkubasi berbasis koperasi, untuk menciptakan wirausaha yang tumbuh secara alami dengan menjadi lebih profesional dalam setiap aspek bisnisnya.

Kata Kunci: kewirausahaan, model bisnis Inkubator, dukungan ekosistem

**RINGKESAN**

Kewirausahaan geus jadi perhatian global dina usaha ngaronjatkeun tumuwuhna pangwangunan séktor ékonomi bangsa, ieu boga tujuan pikeun ngahontal kahirupan nu leuwih hadé, nyaéta ngurangan kamiskinan, ngaronjatkeun taraf hirup adil jeung merata, di sisi séjén poténsi wirausaha. hal unik tur unik. DNA asli dimana unggal nagara ngagaduhan skala respon anu béda-béda pikeun poténsi wirausahana anu ngabutuhkeun bagian tina inovasi kontinyu ngaliwatan dukungan sababaraha pihak anu aya hubunganana pikeun ningkatkeun potensi masalah ieu.

Dipiharep inkubator usaha ieu lain ngan saukur sukses ngalahirkeun pangusaha anu berbasis profit "profit entrepreneurship" tapi ogé ngalahirkeun pangusaha anu berbasis humanity "human entrepreneurship", nya éta bisa mikawanoh poténsi dirina salaku pelaku usaha ngaliwatan usaha anu dampak. gagasan. , sustainable jeung nengetan aspék kaadilan pikeun ékosistem nu ngarojong bisnis na.

Ieu panalungtikan dilaksanakeun pikeun mikanyaho modél inkubator anu hadé dilaksanakeun dina inkubasi berbasis koperasi, pikeun nyiptakeun pangusaha anu tumuwuh sacara alami ku cara jadi leuwih profésional dina unggal aspék usahana.

Kata Kunci: kewirausahaan, modél bisnis inkubator, pangrojong ékosistem

**ABSTRACT**

Entrepreneurship has become a global concern in efforts to increase growth in the development of a nation's economic sector, this aims to achieve a better life, namely reducing poverty, increasing equitable and equitable living standards, on the other hand, entrepreneurial potential is a unique and original DNA where each country has a different scale of response to its entrepreneurial potential where a part of continuous innovation is needed through the support of various related parties to increase this potential issue.

Business incubator is expected to not only succeed in giving birth to profit-based entrepreneurs "profit entrepreneurship" but also to give birth to humanity-based entrepreneurs "human entrepreneurship" namely being able to recognise their potential as business actors through business ideas that are impactful, sustainable and pay attention to aspects of justice for the ecosystem that supports their business.

This study was conducted to investigate the incubator model, which is applied properly for cooperative based incubation, to create entrepreneurs who grow naturally as they become more professional in every aspect of their business.

Keywords: entrepreneurship, Incubator business model, ecosystem support

# PENDAHULUAN

## Latar Belakang Penelitian

Keberadaan Koperasi Pondok Pesantren Al-Ittifaq di Kabupaten Bandung atau lebih dikenal dengan Kopontren Alif merupakan sebuah cerita fenomenal. Berdiri secara legal pada tahun 1997 (akte pendirian 6 Juni 1997 Nomor: 219BHKWK.10VI1997), tetapi kegiatan agribisnis dan *agri-preneur* yang melibatkan santri dan masyarakat sekitar sudah dimulai jauh sejak tahun 1970. Personifikasi keberhasilan Kopontren Al Ittifaq tidak lepas dari KH Fuad Affandi, sosok dibalik perubahan Pondok Pesantren Al-Ittifaq menjadi kopontren atau “koperasi pondok pesantren” pertanian hingga seperti sekarang untuk memberdayakan pondok pesantren bersama warga supaya mandiri dengan mengelola lahan subur di sekitar yang selama ini tidak digarap. Kopontren Alif menjadi *offtaker* hasil panen dari lahan pertanian seluas 130 hektar milik 270 petani yang tergabung dalam 6 kelompok tani di Kabupaten Bandung dan Bandung Barat. Para petani menjalankan pola tanam sesuai dengan permintaan pasar, sehingga mereka hanya menanam yang sudah jelas ada pembelinya dengan pasar modern yang telah terhubung dengan Kopontren Al-Ittifaq antara lain PT. Lion Superindo, Yogya Department Store, AEON, hingga Alif Mart memenuhi kebutuhan permintaan pasar sebanyak 70 ton/hari. Dengan begitu, dibutuhkan pasokan dari petani-petani lainnya yang turut dibina oleh Kopontren Al-Ittifaq, dengan berfungsi sebagai *off taker,* maka Kopontren Al-Ittifaq sebagai sebuah ekosistem bisnis menghubungkan lini hulu ke hilir dalam *supply chain.*

Al ittifaq sebagai pondok pesantren menjalankan fungsi mengaji dan Bertani *(Faiz Manshur., pesantren agribisnis, hal 171, 2015)* Fenomena koperasi Al ittifaq sebagai *role model* koperasi berbasis pertanian dan pesantren serta keberhasilannya dalam pelibatan masyarakat oleh pesantren dalam aktivitas pertanian mulai dilakukan dengan: 1) Membangun kemitraan bersama petani dalam menyalurkan produk-produk pertanian ke pasar ritel, pasar induk, dan pasar internasional; 2) Memberikan bimbingan dan pelatihan inovasi teknologi terbaru pertanian kepada petani; 3) Membantu petani untuk membangun informasi pertanian serta relasi dengan pengumpul maupun pelaku pasar sehingga meningkatkan daya tawar petani; 4) Pesantren menjembatani masyarakat untuk dapat mengakses program-program pemerintah, swasta, maupun BUMN jejaring pesantren.

Program pemberdayaan masyarakat, khususnya pondok pesantren, memerlukan juga penguatan kelembagaan, maka program inkubasi lebih diberdayakan melalui Alif Learning Center (ALEC) dengan menjalankan fungsi pendampingan termasuk pelatihan dan pembinaan kemampuan teknis hingga manajemen agrikultur melalui Alif Learning Center (ALEC), dan manajemen keuangan petani yang membantu petani mengelola keuangan, tabungan, dan secara kolektif melakukan mitigasi potensi risiko gagal panen, dengan salah satu keberhasilan, yaitu menginkubasi koperasi-koperasi pondok pesantren di wilayah Yogyakarta dan Solo melalui pola *close loop* inkubasi yang diterapkan oleh ALEC berhasil mewujudkan panen raya melon inthanon dengan kualitas tinggi dan kepastian masuk ke dalam pasar modern dengan harga tinggi termasuk dalam program tersebut penerapan skema *Pre-Financing* yang merupakan skema pembiayaan untuk rantai pasok pangan berbasis koperasi yang saat ini telah diterapkan di Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Al-Ittifaq, Bandung, Jawa Barat (Jabar) didukung penuh oleh pemerintah dan diharapkan dapat ditiru atau replikasi oleh koperasi-koperasi lain di Indonesia.

Dalam kesempatan kunjungan kerja Presiden Jokowi di Ponpes Al-Ittifaq yang di dampingi oleh Menteri Koperasi dan UKM (KemkopUKM), Teten Masduki beserta jajaran LPDB-KUMKM meresmikan Koperasi Pesantren (Kopontren) Al-Ittifaq sebagai *role-model* Koperasi berbasis skema *Pre-Financing* Se-Indonesia.

 Konsep keuangan *Pre-Financing* ini, koperasi diberikan pembiayaan dan memastikan koperasi membeli produk pertanian hingga 100%, menjadi aggregator, serta menyeleksi produk hasil pertanian ke pasar modern dengan total pendanaan berturut sebesar Rp6,3 Miliar. Lalu, pada tahun 2021 dan 2022 meningkat dengan total pembiayaan sebesar Rp12 Miliar. Selain itu, untuk memperkuat program pendampingan, maka fungsi pendampingan termasuk pelatihan dan pembinaan kemampuan teknis hingga manajemen agrikultur juga diperkuat melalui Alif Learning Center (ALEC).

Saat ini, Kopontren Al-Ittifaq telah berjejaring dengan 90 pondok pesantren dan memiliki lebih dari 1.200 anggota yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia, yakni Jawa Barat, Banten, Jawa Tengah, Yogyakarta, Lampung, hingga Riau. Melalui skema *pre-financing,* Kopontren Al-Ittifaq mengalami kenaikan omzet dan aset yang signifikan, yakni omzet yang saat ini berjumlah Rp11,91 miliar atau meningkat 31 persen dari tahun 2019, serta aset yang sekarang berjumlah Rp56,1 miliar atau meningkat 28 persen dari tahun 2019. Skema pembiayaan rantai pasok berbasis koperasi (*pre-finance*) juga mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kapasitas produksi para petani untuk didistribusikan ke pasar modern.

## Identifikasi Masalah

Peranan Kopontren Al ittifaq dengan program Alif learning Center masih mengalamai beberapa tantangan yaitu Berdasarkan observasi di lapangan, wawancara, serta ikut berperan dalam program pemberdayaan secara langsung, ditemukan fakta bahwa peranan Kopontren Al Ittifaq melalui pemberdayaan ekonomi berbasis pondok pesantren dengan dukungan berbagai *stakeholders* terutama dengan program inkubator Alif Learning Center meskipun dengan dukungan yang diberikan sangat besar, tetapi tingkat kegagalan dalam pelaksanaan terutama selepas program selesai masih sangat besar, yaitu 1) Program kemandirian ekonomi pesantren berbasis pertanian belum berjalan secara baik bahkan ditemukan di beberapa tenant pesantren sudah tidak dijalankan dengan  baik karena alasan klasik seperti modal kerja dan pasar, 2) Pengembangan ekosistem bisnis pondok pesantren juga mengalami kendala karena rendahnya komitmen tenant (pondok pesantren) dengan *offtaker*, 3) Tingginya tingkat gagal bayar dalam proses jual beli saprotan karena banyak pesantren tenant gagal dalam bisnisnya artinya rendahnya survival rate, 4) Rendahnya partisipasi tingkat literasi di bidang bisnis dan manajemen serta implementasi dalam organisasi pesantren. Maka, untuk menghasilkan exit tenant yang baik di perlukan semangat pengelolaan Alif Learnng Center dengan semangat kewirausahaan diperlukan pemahaman dan implementasi strategi bisnis yang berkelanjutan di ALEC agar program inkubasi yang di jalankan dapat berjalan berjalan berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, peneliti meyakini bahwa perlu dilakukan kajian lebih lanjut tentang **“ Perancangan Permodelan Inkubator Bisnis Melalui Semangat Kewirausahaan (Studi Kasus Al Ittifaq Learning Center)”**

# KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

## Kajian Pustaka

Kajian teori terdiri dari *Grand Theory* yakni Manajemen, *Middle Theory* yaitu Manajemen Strategik dan *Applied Theory* yaitu Kewirausahaan.

Pengertian Manajemen adalah suatu rangkaian proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumber daya manusia (*human resource capital*), modal (*financial*).

Sementara itu, Dwan (2010:44) mengemukakan tentang pengertian manajemen sebagai berikut : *“Identifies management as planning goals and specifying the purpose of the agency; organizing people, finances, resources and activities; staffing, training, and socializing employees; leading the organization and the staff; and controlling, monitoring, and sanctioning when needed”.*

Menurut Stoner dalam Handoko (2011:8) mendefinisikan sebagai berikut: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Efisiensi mengacu pada memperoleh *output* terbesar dengan *input* yang terkecil. Karena manajer menghadapi input yang langka, meliputi sumber daya seperti orang, uang, dan peralatan-mereka memfokuskan dengan penggunaan yang efisien atas sumber daya itu. Dari sudut pandang itu, efisiensi seringkali diacukan sebagai “melakukan pekerjaan dengan benar” artinya tidak memboroskan sumber daya. Namun, tidaklah cukup sekedar menjadi efisien. Manajemen juga memfokuskan pada efektivitas menyelesaikan aktivitas-aktivitas sehingga sasaran organisasi dapat tercapai. Efektivitas sering digambarkan sebagai “melakukan pekerjaan yang benar“ yaitu, aktivitas-aktivitas kerja yang membantu organisasi mencapai sasaran. Sementara efisiensi difokuskan dengan arti menyelesaikan pekerjaan, efektivitas difokuskan dengan “hasil akhir”, atau pencapaian sasaran organisasi. Manajemen difokuskan tidak hanya dengan mencapai kegiatan dan memenuhi sasaran organisasi (efektivitas), tetapi juga melakukannya dengan seefisien mungkin.

Henry Mintzberg dalam Robbins (2012:11), ahli riset manajemen yang terkemuka, mempelajari pada manajer yang sebenarnya ditempatkan kerja. Mintzberg mengatakan bahwa apa yang dilakukan oleh para manajer dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan melihat peran yang mereka mainkan di tempat kerja. Dari studinya, ia mengambil kesimpulan bahwa para manajer menjalankan sepuluh peran yang berbeda, tetapi sangat erat kaitannya. Istilah peran manajemen mengacu pada kategori-kategori tertentu perilaku manajerial.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Berikut ini terdapat alasan-alasan utama diperlukannya manajemen (Hani, 2012).

Dengan kata lain seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metoda (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Sumber: Griffin (2005:8)

Gambar 2 1
Management in Organization

*Input of environment*

*Human resources*

*Financial resources*

*Physical resources*

*Information resources*

*Planning and decision making*

*Organizing*

*Controling*

*Leading*

*Goals attained*

*Efficiently*

*Effectively*

Berkaitan dengan hal tersebut, penulis akan menguraikan konsep manajemen strategi. Strategi menurut etimologi berasal dari kata *strategic* (Inggris) yang berarti kiat, cara, taktik utama. Secara historis kata stratejik berawal dari dunia militer dan secara populer diartikan sebagai kiat yang digunakan oleh para komandan militer (jenderal) untuk memenangkan peperangan (Nawawi, 2003). Kata stratejik kemudian dipergunakan juga oleh hampir seluruh organisasi untuk menentukan pilihan dalam memenangkan ”peperangan” tertentu guna mencapai tujuan (Siagian, 2001). Sedangkan Ambrosini dan Bowman menyatakan bahwa strategi adalah tentang membangun kemampuan dinamis yang bertujuan untuk merespons secara efisien terhadap masa depan dan kemungkinan-kemungkinan yang ada ( Dasilva & Trkman, 2012)*.*

Korporasi membentuk strategi sebagai suatu rencana induk komprehensif menyatakan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya, hal tersebut memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kerugian kompetitif (J.D. Hunger & Wheelen, 2012)*.* Strategi juga merupakan gambaran "bagaimana semua elemen dari apa yang perusahaan lakukan bersama-sama" (Porter, 2011). Definisi tersebut dipandang sejalan dengan model bisnis, yaitu sebuah sistem dari potongan-potongan bisnis yang saling bertaut berhubungan (Dasilva & Trkman, 2012).

Strategi perusahaan menentukan orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan kedua industri pasar yang akan dimasuki, untuk perusahaan yang multi-bisnis yang beroperasi di lebih satu industri (J.D. Hunger & Wheelen, 2012). Startegi adalah usulan-usulan untuk mencapai suatu tujuan (Kottler & Keller, 2006) berupa seperangkat tindakan dimana prosesnya meliputi pembentukan suatu posisi yang unik dan bernilai yang memungkinkan performa perusahaan lebih baik dari pada kompetitornya.Afuah (2003). Dimana semua elemen-elemen dalam sebuah perusahaan menjadi sesuai secara bersamaan (Porter, 1991), dan terintegrasi dengan proses-proses eksternal dan internal perusahaan sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga dapat mengalahkan kekuatan kompetitor. Intinya strategi merupakan rencana permainan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga bentuk strategi merupakan sesuatu yang unik.

Sementara Mintzberg (1994) menggambarkan strategi sebagai empat hal. Pertama, strategi sebagai perspektif menentukan arah organisasi dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan. Kedua, strategi sebagai suatu rencana menentukan cara, kebijakan, dan kegiatan yang akan diikuti oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Ketiga, sebagai sebuah pola untuk mengungkapkan tujuan dan arah organisasi yang memprtanyakan apa yang harus dilakukan apakah mempertahankan strategi yang ada atau menyalin strategi kompetitor. Keempat, strategi sebagai posisi dengan mempertanyakan kualitas produk atau layanan, segmen pasar, keunikan produk, dan nilai-nilai untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan (Mintzberg, 1994).

Kewirausahaan adalah proses dinamis untuk menciptakan nilai tambah bagi barang, jasa, dan kemakmuran. Mereka yang menjadi entrepreneur adalah orang yang mengetahui potensi dirinya dan belajar mengembangkannya agar sesuai dengan peluang dan menata usaha (Saragih, 2017). Kewirausahaan adalah kemampuan untuk kreatif dan inovatif, jeli melihat peluang dan selalu terbuka terhadap setiap masukan dan perubahan positif yang dapat membuat usaha terus berkembang (Saragih, 2017). Kewirausahaan adalah proses menciptakan nilai dengan menyatukan paket sumber daya yang unik untuk memanfaatkan peluang. Prosesnya membutuhkan acara wirausaha dan agen wirausaha. Suatu peristiwa adalah ide atau usaha baru sedangkan agen adalah orang atau kelompok yang berarti menjalankan bisnis dan bertanggung jawab atas hasilnya (Morris & Lewis, 1995) (Sitompul et al., 2021). Esensi kreativitas dapat disimpulkan sebagai kapasitas untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru (Runco & Jaeger, 2012). Selanjutnya, kreativitas didefinisikan sebagai proses yang melibatkan kedua sifat kognitif, termasuk strategi khusus seperti mentransfer keterampilan khusus di lingkungan baru, dan sifat non-kognitif, termasuk keterbukaan motivasi intrinsik terhadap pengalaman (Lubart & Mouchiroud, 2003). Ukuran kreativitas telah dieksplorasi dalam banyak cara, termasuk: tes psikometri yang mengukur kinerja, perilaku dan penilaian kerja, dan penilaian diri. langkah-langkah penilaian yang ditujukan untuk membandingkan representasi diri anak-anak dari ciri-ciri kepribadian tertentu. (Fanchini et al., 2019). Lebih lanjut dikemukakan bahwa wirausaha mulai berkembang tidak hanya berdasarkan peniruannya, tetapi telah mengikuti tiga tahapan spektrum yaitu spektrum penemuan, inovasi dan peniruan. Spektrum invensi berada pada level tertinggi kewirausahaan, setelah inovasi dan imitasi dimana pada spektrum imitasi, pelaku usaha hanya mengandalkan meniru produk atau usaha yang sudah ada untuk mendapatkan pangsa pasar dari produk tersebut. Sedangkan spektrum inovasi dimaknai sebagai kegiatan wirausaha dengan sentuhan perubahan dalam berbagai aspek sehingga memunculkan nilai-nilai baru. Bahkan pandangan yang dikemukakan oleh Bryd & Brown (2003) adalah bahwa inovasi dapat dilakukan secara bertahap atau radikal. Spektrum terakhir adalah penemuan atau menemukan sesuatu yang baru yang sebenarnya belum ditemukan. (Marti'ah, 2017). Dalam bisnis, istilah kreativitas dan inovasi digunakan hampir secara bergantian, tetapi dari sudut pandang konseptual ada perbedaan antara kedua istilah ini.

Wirausaha adalah mereka yang dapat menciptakan kerja bagi orang lain dengan berswadaya (Suryana dan Bayu, 2011). Definisi ini mengandung asumsi bahwa setiap orang yang mempunyai kemampuan normal, dapat menjadi wirausaha asal mau dan mempunyai kesempatan untuk belajar dan berusaha.



**Gambar 2.3
Bagan Kewirausahaan**

Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa kinerja bisnis akan ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yaitu individu, strategi dan lingkungan.

Bagaimana inovasi hadir dan terus berkembang dapat dipahami dari beberapa pendekatan: Pertama, mengapa inovasi diperoleh di tempat sentral dalam masyarakat kita atau, dengan kata lain, dari mana tepatnya ide inovasi berasal? Bagi banyak orang, inovasi adalah fenomena yang relatif baru dan studinya lebih baru lagi: inovasi telah menjadi sangat penting di abad ke-20. Namun pada kenyataannya, inovasi selalu ada. Konsep itu sendiri muncul berabad-abad yang lalu. Ini menyarankan pertanyaan kedua: mengapa inovasi didefinisikan sebagai inovasi teknologi? Banyak orang secara spontan memahami inovasi sebagai inovasi teknologi. Sastra itu sendiri menerima begitu saja. Kajian tentang inovasi teknologi lebih sering menggunakan istilah inovasi, padahal mereka sangat concern dengan inovasi teknologi. Namun, secara etimologis dan historis, konsep inovasi jauh lebih luas. Bagaimana, kapan dan oleh siapa maknanya menjadi "terbatas" pada teknologi? Ketiga, mengapa inovasi umumnya dipahami, dalam banyak lingkungan, sebagai inovasi yang dikomersialkan? Saat ini sulit membayangkan teknologi tanpa memikirkan pasar. Seseorang sering mendengar inovasi yang dipasarkan oleh perusahaan, tetapi jenis inovasi lainnya cepat dilupakan atau jarang dibahas. Sebaliknya, setiap individu sampai batas tertentu inovatif; seniman itu inovatif, ilmuwan itu inovatif, dan begitu pula organisasi dalam operasi sehari-hari mereka.

Menurut Harley (2010:4), Inkubator Bisnis dapat diartikan sebagai sebuah organisasi yang mensistemasi proses untuk membantu menumbuhkan dan mengembangkan perusahaan yang baru yang diajukan oleh peserta/*tenant* dengan memberikan berbagai macam layanan komprehensif dan terpadu, yaitu sebagai berikut.

Tabel 2.3
Macam Layanan Inkubator Bisnis

|  |  |
| --- | --- |
| *Incubator space* | Kantor, manufaktur, laboratorium, atau penjualan tersedia secara fleksibel, terjangkau |
| *Common space* | Fasilitas diberikan kepada tenant seperti ruang pertemuan, lobi resepsi,  |
| *Common Services* | Kesekretariatan dan penggunaan peralatan kantor secara bersama-sama. |
| *Handson Counseling* | Konseling secara intens dan akses bantuan khusus. |
| *Investor hub* | Pembiayaan bisnis atau bahkan menyediakan beberapa tingkat pembiayaan klien |

Smilor mengembangkan model ini pada tahun 1987 dengan menyempurnakan model Campbell. Dia menciptakan model struktur dengan menjelaskan sistem pendukung kritis, afiliasi inkubator, dan hasil utama dari proses inkubator bisnis. Smilor juga memandang program inkubator sebagai metodologi transformasi yang membantu pengusaha membangun usaha yang sukses. Metode inkubasi Smilor gagal memberikan informasi yang luas tentang layanan inkubator bisnis kepada perusahaan *startup*. Namun, model tersebut mengkategorikan manfaat yang diperoleh *startup* dari proses inkubasi ke dalam empat dimensi, yaitu:

1. Akses ke jaringan pengusaha sukses
2. Memperpendek kurva belajar
3. Pengembangan kredibilitas
4. Pemecahan masalah lebih cepat

Smilor mengembangkan model pengusaha berbasis inovasi. Model ini mengkonseptualisasikan inkubator sebagai sistem yang menawarkan struktur dan kredibilitas kepada para pemula untuk menciptakan bisnis baru. Ini juga memastikan seperangkat sumber daya penting untuk menyiapkan usaha baru.



**Gambar 2.6
Model Inkubasi Smilor**

# METODOLOGI PENULISAN

## Objek Perancangan Metode Penulisan

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang diharapkan berkembang dan muncul dalam proses penelitian sehingga dapat memperoleh pemahaman yang bermakna melalui pengumpulan data, observasi atau pengamatan partisipatif, wawancara yang mendalam, studi dokumentasi untuk menghimpun data kata atau gambar atau triangulasi.

Sugiyono tahun 2016 menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah: Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

# ANALISIS DAN HASIL PERANCANGAN MODEL

# Gambaran Umum Objek Penelitian

Di Kabupaten Bandung Koperasi Pondok Pesantren Al-Ittifaq atau lebih dikenal dengan Kopontren Alif berdiri secara legal pada tahun 1997 (akte pendirian 6 Juni 1997 Nomor: 219BHKWK.10VI1997), namun kegiatan agribisnis dan agri-preneur yang melibatkan santri dan masyarakat sekitar sudah dimulai jauh sejak tahun 1970. Awalnya ertan pertanian tidak diminati oleh masyarakat karena tidak ada pengetahuan dalam ertani, akses jalan yang sulit dari lahan ke jalan raya dan tidak tahu jika sudah panen mau dijual kemana, ironisnya mereka tinggal di atas hamparan tanah yang subur dan iklim yang cocok untuk bertani dan berkebun.



**Gambar 4. 1
Perubahan Sosial**

*Sumber (soemardjan 1984)*

Personifikasi keberhasilan Kopontren Al Ittifaq tidak lepas dari KH Fuad Affandi sosok dibalik perubahan Pondok Pesantren Al-Ittifaq menjadi kopontren “koperasi pondok pesantren” fpertanian hingga seperti sekarang untuk memberdayakan pondok pesantren bersama warga, supaya mandiri dengan mengelola lahan subur di sekitar yang selama ini tidak digarap. Usaha bertahun-tahun tersebut mulai dari membangun akses jalan bersama warga, menanam komoditi yang sudah jelas pasarnya, hingga mengatur keuangan para petani supaya cukup untuk sehari-hari dan cukup untuk pembiayaan musim tanam berikutnya

Kopontren Alif menjadi offtaker hasil panen dari lahan pertanian seluas 130 hektar milik 270 petani yang tergabung dalam 6 kelompok tani di Kabupaten Bandung dan Bandung Barat. Para petani menjalankan pola tanam sesuai dengan permintaan pasar, sehingga mereka hanya menanam yang sudah jelas ada pembelinya. Dengan begitu Kopontren Al-Ittifaq mampu menyuplai sayuran setiap hari sepanjang tahun dengan konsisten.

Kopontren Al Ittifaq menyediakan sayuran dan buah segar sesuai dengan permintaan dari modern market seperti Superindo, Yogya group, Aeon, dan horeka di Bandung dan sekitarnya. Volume pengiriman sayuran segar setiap harinya tidak kurang dari 3 ton, dengan standar Good Agriculture Practices dan Good Handling Practices sayuran dari Kopontren Al-Ittifaq aman untuk dikonsumsi sekaligus meminimalisir food loss yang mungkin terjadi. Sebagian keuntungan penjualan selain dibagikan kepada para petani, juga digunakan untuk operasional pondok pesantren dimana 30% santrinya berasal dari keluarga tidak mampu, biaya hidup makan sehari-hari dan pendidikan mereka ditanggung oleh pondok pesantren, mereka juga dibekali kemampuan agri-bisnis agar setelah lulus dapat mandiri dimana alumni santri tani dari ponpes Al-Ittifaq banyak yang kembali ke tempat asal dan membangun sektor pertanian di daerahnya yaitu di Desa Alamendah terletak di Kecamatan Rancabali dan merupakan bagian dari dataran tinggi kawasan Ciwidey yang menurut sejarah pada masa pemerintahan Hindia Belanda merupakan bagian dari prefektur Priangan dengan pusat pemerintahan di Kota Bandung sebagai pusat kegiatan ekonomi, politik, dan administrasi (Lubis 2012). Pada zaman VOC wilayah Priangan dengan jumlah penduduk yang relatif sedikit merupakan daerah yang terisolir dan berubah seiring dengan peralihan kekuasaan wilayah Priangan dari VOC kepada Hindia Belanda. Hindia Belanda mulai membangun konektivitas ke wilayah pedalaman dengan tujuan utamanya adalah akses ke wilayah-wilayah perkebunan untuk beragam komoditas dataran tinggi untuk pangsa ekspor (Breman 2014).

Pesantren Al-Ittifaq telah menjadi bagian penting dari proses perubahan sosial di masyarakat karena posisinya telah lama menjadi bagian dari kehidupan masyarakat. Kakek dari KH. Fuad Effendi, pemimpin Pesantren Al-Ittifaq saat itu pernah bersentuhan langsung dengan masa penjajahan Belanda dan pernah terusir dari wilayah Garut. Situasi penuh tekanan tersebut pada akhirnya ikut mempengaruhi tindakan masyarakat dan pesantren dalam beragam aturan yang keras seperti larangan sekolah, tidak boleh membuat bangunan dari tembok, tidak boleh memakai speaker, termasuk tidak boleh berkenalan dengan aparat pemerintah karena semua hal tersebut mencirikan sama seperti orang Kafir. Situasi tersebut masih bertahan hingga pada saat KH. Fuad Effendi mewarisi pesantren dan mulai merubah aturan-aturan tersebut.

Bentuk pendorong dari perubahan yang dilakukan oleh pesantren adalah kesadaran dan keresahan yang dialami KH. Fuad Effendi akibat semakin berkembangnya wilayah Ciwidey sebagai penyangga Kota Bandung. Masyarakat Desa Alamendah yang pada tahun 1973 masih terisolasi secara wilayah dan akses, masih kolot dan cenderung keras terhadap perubahan dari luar. Menyadari kondisi tersebut, KH. Fuad Effendi mendorong untuk merubah aturan-aturan lama dengan harapan semakin terbukanya masyarakat. Tidak hanya itu, pesantren berperan besar dalam inovasi sosialnya melalui aksi kewirausahaan sosial bersama masyarakat. Aksi inovasi sosial yang dilakukan oleh pesantren berperan penting sebagai akselerator dalam proses perubahan yang terjadi secara terus menerus. Soemadjan (1984) melihat bahwa perubahan sosial akan sangat terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam bidang kelembagaan pemerintahan, pertanian, maupun juga pendidikan. Perubahan yang terjadi di Desa Alamendah dalam bidang pertanian menunjukkan luas lahan yang semakin sempit seiring dengan pertumbuhan penduduk yang meningkat. Disisi lain akses informasi dan distribusi pertanian semakin terbuka. Dalam hal pendidikan, jumlah masyarakat yang berpendidikan tinggi dan sekolah menengah atas semakin berkembang disertai jumlah masyarakat usia produktif yang juga semakin besar. Dalam bidang pemerintahan, pendapatan desa semakin meningkat dan ikut memperkuat peran pemerintah desa dalam pembangunan di Desa. Perubahan dalam masyarakat tidak dapat dipisahkan dari praktik-praktik yang dilakukan oleh elemen di dalam masyarakat (May 2011), termasuk atas aktivitas usaha yang dilakukan oleh pesantren dan inovasi sosial yang dijalankan oleh pesantren. Aksi inovasi sosial yang dilakukan oleh pesantren pada akhirnya ikut memberikan kontribusi terhadap perubahan yang ada pada aspek pendidikan, kelembagaan, dan pertanian. Dalam aspek pendidikan di desa, pesantren menjadi leading pendidikan dan pelatihan pertanian bagi masyarakat. Didalamnya terbuka aktivitas konsultasi terhadap persoalan-persoalan pertanian yang ada. Dalam aspek pertanian, pesantren ikut mengajarkan masyarakat untuk menerapkan pola pertanian intensif sehingga tiga kata kunci terpenuhi dalam aktivitas pertanian, yaitu kontinuitas, kapasitas, dan kualitas. Dalam aspek kelembagaan, pesantren menjadi leading dari pembangunan di Desa dimana pesantren memiliki pengaruh besar dalam memfasilitasi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam perencanaan pembangunan. Pesantren mampu menjembatani keluhan-keluhan di masyarakat agar dapat dibicarakan secara bersama-sama dengan pemerintah desa. Selain itu pesantren telah menempatkan salah satu santrinya untuk menjadi Kepala Desa di Alamendah sehingga proses pembangunan di Desa menjadi lebih mudah disinergikan.

Perubahan yang terjadi dalam bidang pertanian, pendidikan, dan kelembagaan yang didukung dengan aksi inovasi sosial sebagai akselerator perubahan di desa dapat ditemukan beberapa dampak perubahan yang terjadi, diantaranya adalah: 1) beralihnya masyarakat yang awalnya banyak menjadi buruh di Kota untuk ikut menjalankan aktivitas pertanian; 2) Pertanian memberikan nilai tambah bagi masyarakat khususnya dalam bidang ekonomi; 3) Terbukanya informasi pemasaran dan harga komoditas pertanian sehingga masyarakat lebih memiliki daya tawar terhadap tengkulak. Perubahan tersebut tidak hanya terjadi pada masyarakat, namun juga terjadi dalam internal pesantren dalam bentuk: 1) pesantren tidak lagi mengandalkan lahan pesantren dalam aktivitas usaha namun juga kemitraan bersama masyarakat dan 2) Pola aktivitas pesantren yang terorganisir pada pos-pos usaha pertanian yang semakin kompleks, beralih dari pola aktivitas pesantren tradisional pada umumnya. Melalui aktivitas ini, pesantren telah menjadi bagian dari aktivitas pembangunan di Desa sekaligus juga mempercepat proses perubahan sosial serta tetap menjaga sektor pertanian menjadi sektor ekonomi desa. Fenomena koperasi Al ittifaq sebagai role model koperasi berbasis pertanian dan pesantren serta keberhasilannya dalam Pelibatan masyarakat oleh pesantren dalam aktivitas pertanian mulai dilakukan dengan: 1) Membangun kemitraan bersama petani dalam menyalurkan produk-produk pertanian ke pasar ritel, pasar induk, dan pasar Internasional; 2) Memberikan bimbingan dan pelatihan inovasi teknologi terbaru pertanian kepada petani; 3) Membantu petani untuk membangun informasi pertanian serta relasi dengan pengumpul maupun pelaku pasar sehingga meningkatkan daya tawar petani; 4) Pesantren menjembatani masyarakat untuk dapat mengakses program-program pemerintah, swasta, maupun BUMN jejaring pesantren. Apa yang telah dilakukan oleh pesantren sejatinya telah menjawab pendekatan inovasi yang dijelaskan oleh Phill et al (2008) dan Cells et al (2012). Langkah kolaboratif, memberikan keuntungan secara bersama, solusi yang berkelanjutan menjadi inovasi sosial yang telah dijalankan oleh pesantren menjadi daya tarik bagi berbagai kalangan untuk belajar dan mendapatkan berbagai informasi untuk meningkatkan daya saing koperasi maupun pesantren mereka maka pada tahun 2022 LPDB - KUKM melakukan penguatan kelembagaan dengan program Inkubasi Koperasi melalui Alif learning center (ALEC) dengan menjalankan fungsi pendampingan termasuk pelatihan dan pembinaan kemampuan teknis hingga manajemen agrikultur melalui Alif Learning Center (ALEC), dan manajemen keuangan petani yang membantu petani mengelola keuangan, tabungan, dan secara kolektif memitigasi potensi risiko gagal panen, dengan salah satu keberhasilan yaitu menginkubasi koperasi-koperasi pondok pesantren di wilayah Yogyakarta dan Solo.Pola close loop inkubasi yang diterapkan oleh ALEC berhasil mewujudkan panen raya melon inthanon dengan kualitas tinggi dan kepastian masuk ke dalam pasar modern dengan harga tinggi termasuk dalam program tersebut Penerapan skema Pre-Financing yang merupakan skema pembiayaan untuk rantai pasok pangan berbasis koperasi, yang saat ini telah diterapkan di Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Al-Ittifaq, Bandung, Jawa Barat (Jabar) didukung penuh oleh Pemerintah dan diharapkan dapat ditiru atau replikasi oleh koperasi-koperasi lain di Indonesia.

ALEC (Al Ittifaq Learning Center) merupakan wadah inkubasi untuk mendukung keberlangsungan bisnis koperasi dalam bidang pertanian, serta menjadi inkubator pertama yang berbadan hukum koperasi dengan latar belakang bahwa kebutuhan akan pemberdayaan masyarakat merupakan nilai utama pendidikan pondok pesantren. Nilai-nilai islami yang diajarkan penting untuk diimplementasikan agar dapat terlihat dampak yang nyata. **Alif Learning Center (ALEC) telah terdaftar di Kementerian Koperasi dan UKM sebagai inkubator koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah dengan nomor 202100065 yang berlokasi di Pondok Pesantren Al dengan program utama adalah Inkubator berbasis** Pertanian sebagaiaman hal ini merupakan hal penting bagi Pondok Pesantren Al-Ittifaq, sesuai dengan paradigma pondok pesantren untuk mencetak santri yang memiliki kemampuan kompeten dalam agribisnis yakni sektor hajat hidup orang banyak.

Melalui Visi Menjadi lembaga akselerator penumbuhan ekosistem kewirausahaan terdepan, melalui inovasi sosial yang memberikan dampak bagi pertumbuhan inovasi pada kewirausahaan berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang pertanian, maka Alif Learning Center menjalankan Program dengan misi yaitu :

1. Menciptakan SDM yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang pertanian.
2. Menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keterampilan dan kemandirian.
3. Menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berdaya juang tinggi, kreatif, inovatif, serta mampu mencintai, memelihara dan melindungi lingkungannya. Kegiatan yang dilakukan yaitu mengembangkan usaha jenis sayuran dengan menggunakan Greenhouse. Dengan tujuan untuk dapat mengkondisikan iklim cuaca setiap hari dan menjaga pola tanam sepanjang tahun.
4. Memiliki Produk unggulan sesuai permintaan pasar dan networking pesantren linkage bisnis serta memiliki endowment factor, berupa adanya keterlibatan dan Kontribusi masyarakat sekitar pesantren

Inkubator ALEC itu sendiri telah berdiri dan terdaftar di Kementerian Koperasi dan UKM sejak bulan September 2021. Inkubator ini didesign untuk pengembangan bisnis utama Kopontren Al Ittifaq dan akselerasi perluasan jaringan kerja sama dengan 98 pondok pesantren untuk memasok sayur mayur yang ditargetkan akan selesai pada tahun 2023. Inkubasi sektor pertanian sangat diperlukan, sebab para tenant langsung diberikan materi dan juga cara praktik yang benar, mulai dari pendampingan teknik budidaya, manajemen usaha, hingga tahapan marketing usaha.

Dengan adanya ALEC, diharapakn para tenan baik yang bersifat umum maupun bagian dari program Bannk Indonesia di Infratani dapat meningkatkan skill petani baik dari segi teknik budidaya maupun manajemen sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kualitas serta dapat menjaga kontinuitas produk. Terbukti, selama ini Kopontren Al-Ittifaq telah membantu memasarkan produk pertanian dengan menggunakan konsep (B2B) business to business dengan berbagai modern market.

Hal inilah yang membuktikan bahwa produk pertanian lokal jika dikembangkan secara baik mulai dari hulu hingga hilir maka memberikan ekosistem yang saling menguntungkan. “Produk pertanian yang sudah kami hasilkan sudah masuk ke modern market seperti Superindo, Yogya, AEON, Pasar Induk, dan beberpa restaurant ternama di Bandung,” ungkapnya.

Kopontren Al Ittifaq merupakan koperasi sektor riil yang berdiri sejak tahun 1997 di Kabupaten Bandung, Jawa Barat dan bergerak disektor agribisnis dengan komuditas utama sayur mayur. Koperasi ini telah mendapatkan pembiayaan dari LPDB-KUMKM sejak tahun 2020 sebesar Rp6,3 miliar, dan di tahun ini kembali disetujui penambahan fasilitas pembiayaan dari LPDB-KUMKM sebesar Rp12 miliar. Pembiayaan dana bergulir ini diperuntukkan sebagai modal kerja agribisnis dan investasi pembangunan greenhouse. Tercatat, Kopontren Al Ittifaq telah memiliki aset sebesar Rp49 miliar berdasarkan Rapat Anggota Tahunan (RAT) Tahun Buku 2020, dengan total anggota sebanyak 1.374 orang dan jumlah pegawai sebanyak 33 orang.(Jef)

**Analisis SWOT**

Inkubator bisnis tidak dapat dipisahkan dari para tenant-nya karena keberhasilan kinerjanya diukur dari keberhasilan para alumni tenant. Keberhasilan para alumni tenant tidak hanya bergantung pada mentor dan pelatihan yang baik tetapi terutama pada materi yang diberikan. Karena pelatihan Inkubasi Bisnis tidak didasarkan pada sistem kurikulum, namun dirancang khusus sesuai dengan karakter dan kebutuhan masing-masing tenant, maka untuk menentukan model strategi inkubator bisnis yang pertama perlu diketahui dan dianalisis SWOT dari para tenant.

# KESIMPULAN DAN SARAN

# KESIMPULAN

Penelitian tentang **“PERANCANGAN PERMODELAN INKUBATOR BISNIS MELALUI SEMANGAT KEWIRAUSAHAAN PADA AL ITTIFAQ LEARNING CENTER”** menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Keahlian bisnis di tempat merupakan hal yang penting baik dari sisi Teknik sector pertanian maupun hal yang berkaitan dengan kewirausahaan dan bisnis, oleh karenaya mengingat pentingnya hal tersebut maka perlu kiranya menyiapkan pool of mentor.
2. Akses terhadap pembiayaan dan kapitalisasi, merupakan hal yang penting dalam memberikan akses alternative pembiayaan sehingga lulusan program akan mempunyai kesempatan untuk mencoba alternative akses tersebut, hal ini tentunya akan mempermudah para tenant yang kebanyakn masih belum punya pengalaman bertransaksi bisnis dengan perbankan
3. Dukungan masyarakat, merupakan kunci untuk menjadikan program inkubasi dapat berjalan berkelanjutan. Sebagai bagian dari refleksi terhadap output yang di hasilkan yaitu penciptaan lapangan kerja, impact ekonomi dan lainya, maka dukungan masyarakat merupakan cermin berhasil tidaknya sebuah program inkubasi
4. Jaringan kewirausahaan merupakan elemen yang harus ada karena pada dasarnya inkubator merupakan lokasi dimana para mentor dan mentee bertemu untuk saling berinteraksi menuju tujuan yang sama. Peranan jaringan pengusaha akan sangat menentukan kualitas tenant karena mereka akan bekerja menjalankan proses pembentukan ide, membuat prototipe sehingga melakukan traction awal di bawah bimbingan mentor supaya tingkat kesalahan bisa di antisipasi.
5. Pendidikan kewirausahaan merupakan hal yang menjadi konsen utama sebagaimana telah disampaikan bahwa program di Alif learnig Center sampai saat ini belum mencapai hasil maksimal di karenakan proses keberlanjutan bisnis yang tidak dapat bertahan lama. Para tenant pada akhirnya harus berdiri mandiri, berusaha untuk mencari jalan keluar serta bertahan dalam setiap proses bertumbuh, oleh karenanaya kesadaran tentang pentingnya memiliki mindset serta di dukung skiils, ilmu dan pengalaman akan menjadikan tenant akan lebih punya daya tahan.
6. Persepsi kesuksesan, sebagai salah satu intangible element maka persepsi kesuksesan setiap inkubator berbeda, oleh karenanya perlu kiranya sejak awal program di kampayekan secara berkelanjutan nilai nilai kesuksesan utamanya yang mempunyai hubungan langsung dengan nilai nilai Alif learning Center
7. Proses seleksi tenant merupakan sebuah aspek yang harus di lewati untuk mencari kandidat terbaik dalam program inkubasi, hal ini di harapkan bisa menjadi point penting yang akan memberikan pengaruh terhadap proses inkubasi secara keseluruhan. Oleh karenanya proses seleksi ini harus juga melewati review dan persetujuan bukan hanya dari manajemen tetapi dari mentor yang akan terlibat.
8. Kerjasama dengan universitas, sebagaimana kebanyakan inkubator merupakan bagian dari universitas, maka alif learnig center seharusnya menjaga hubungan ini baik formal maupun informal utamanya dalam proses pembaharuan pengetahuan, peningkatan skills dan pengalaman berbasis literasi serta kesempatan untuk melakukan proses seleksi dari universitas.
9. Pencapaian program yang ringkas dengan kebijakan dan Prosedur, pencapaian program inkubasi harus di mulai dengan tujuan yang jelas, diantaranya adalah kenapa program dikerjakan baik yang bersifat close loop program maupun open loop program. Maka untuk mencapai tujuan tersebut penting untuk memikirkan tujuan dari setiap program baik secara keseluruhan maupun tematik sesuai batch.
10. Dukungan finansial dalam bentuk ventura, pada akhirnya bagi inkubator menjadikan tenant sebagai salah satu rekanan dalam berbisnis bisa dilakukan dengan program Kerjasama ventura untuk menjamin hubungan berkelanjutan.

# Saran

1. Kemampuan untuk lebih fleksible dalam beradaptasi dengan rumusan model inkubator yang sudah di jalankan
2. Memperkuat hubungan dengan pihak luar utamanya dengan jejaring pengusaha untuk memperkuat jaringan mentor dalam upaya mencapai penguatan mindset, dan praktis kewirausahan dan bisnis
3. Fokus terhadap penguatan manajemen melaui rangkaian pelatihan berkelanjutan

# DAFTAR PUSTAKA

Al-Mubaraki HM, Muhammad AH, Busler M. 2015. Categories of incubator success: a case study of three new york incubator programmes. World Journal of Science, Technology and Sustainable Development 12(1):2‒12.

Asgha B et al. 2020. An analysis of personality traits of indonesian start-up entrepreneurship based on social media footprint. Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship 6(2):127‒135.

Audebrand Luc, (2016). The Case for (Re) Introducing The Co-Op Business Model in Business Schools. UN Headquarters.

[Bekraf] Badan Ekonomi Kreatif. 2018. Mapping Database Startup Indonesia 2018. Jakarta: Bekraf.

[Bappenas] Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2020. www.bappenas.go.id [16 Apr 2020]

Battistella C, de Toni AF, Pessot E. 2016. Open accelerators for startup succes: a case study. European Journal of Innovation Management 20(1):80‒111.

Bøllingtoft A. 2012. The bottom up business incubator: leverage to networking and coorporation practies in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. Technovation 32(5):304‒313.

Bosma N, van Stel A, Suddle K. 2008. The geography of new firm formation: evidence from independent start-ups and new subsidiaries in the Netherlands. International Entrepreneurship and Management Journal 4(2):129‒146.

Bracini & Paolo,(2012). Defining Cooperative Business Models For Interorganizational Cooperation. International Journal of Electronic Commerce Studies Forthcomins. Vol 13. N0 2.

Brat, Martinez, (2016), Innovation Priorities and Practices in Cooperatives. Researcg Gate.

Clark K. 2018. These are the most successful companies to emerge from Y combinator. https://techcrunch. com/2018/10/17/these-are- the-most-successful- companies-to-emerge- from-y-combinator/ [27 Nov 2019]

Cooper AC, Woo CY, Dunkelberg WC. 1988. Entrepreneurs perceived chances for success. Journal Business Venturing 3(2):97‒109.

Darmawan A. 2019. Meningkatkan peran inkubator bisnis sebagai katalis penciptaan wirausaha di asia pasifik: tinjauan ekonomi makro. EQUITY 7(1):1‒12.

David-west O, Umukoro IO, Onuoha RO. 2018. Platforms in Sub-Saharan Africa: startup models and the role of business incubation. Journal of Intellectual Capital 19(3):581‒616.

Dvoulety, O et al. 2018. Are publicly funded Czech incubators effective? The comparison of performance of supported and non-supported firms. European Journal of Innovation Management 21(4):543‒563.

Entrepreneurship: A Pilot Study. Seattle, Washington, DC: Graduate School of Business. University of Washington.

Evans PC, Gawer A. 2016. The rise of the platform enterprise: a global survey. Emerging Platform Economy Series.

Fritsch M, Schrӧter A. 2009. Are more start-ups really better? quantity and quality of new businesses and their effect on regional development.Jena Economic Research Papers 2009-070

European Parlement, Cooperative: Characteristics, Activities, Status, Challenges.

Hasbulla, . (2021). The Framework Model of Digital Cooperative to Explore Economic Potential in Higher Education.Sinergy, Vol 2 Nomor 2.

Hong J et al. 2017. Technology business incubators and regional economic convergence in China. Technology Analysis & Strategic Management 29(6):569‒582.

Hery Erlangga. 2018. Semangat Kewirausahaan di Perguruan Tinggi, Universitas Pasundan Press Bandung

Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 8 No. 2, May 2022

Ishak Hasan, (2015). Pengembangan Model Agribisnis Berorientasi Ekspor Bagi Koperasi Usaha Kecil Mikro dan Menengah (KUKM) Kabupaten Aceh Tengah.Jurnatform Cooperativesas a Business Model; Innovation toward a fair Sharing Economy in Indonesia. Orasi Ilmiah.

Kemp P. 2013. The influence of business incubation in developing new Enterprises in Australia [tesis]. Joondalup: Business and Law, Edith Cowan University.

Lukes M, Longo MC, Zouhar J. 2018. Do business incubators really enhanceentrepreneurial growth? evidance from a large sample of innovative Italian Startup. Technovation 82:25‒34.

Lutfiana N, Rahardja U, Manik ISP. 2020. Peran inkubator bisnis dalam membangun startup pada perguruan tinggi. Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis 5(1):77‒89.

Mauleny AT. 2015. Aglomerasi, perubahan sosial ekonomi, dan kebijakan pembangunan Jakarta. Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik 6(2):147‒162.

Mayo, (2015). The Cooperative advantage: Innovation, Co-operation and Why Sharing Business Ownership is Good For Britain. Euricse.

Mazarol, Elena etc, (2011). Co-Operative Enterprise: A Unique Business Model. Business School, University tegi Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam (KSP). Fokus. Vol 17, Nomor 2.

Natalia CE. 2018. Kisah sukses pendiri airbnb: teman sekamar yang jadi miliuner. https: //www .cnbcindonesi a.com/ entrepreneur/20180704175350-25-21979/kisah- sukses-pendiri-airbnb-teman-sekamar-yang- jadi-miliuner/1. [27 Nov 2019]

Pauwels C et al. 2015. Understanding a new generation incubation model: the accelerator. Technovation Tavoletti E. 2012. Business incubators: effective 50(51):13‒34.

Petrucci F. 2018. The incubation process of mid-stage startup companies: a business network perspective. IMP Journal 12(3):544‒566.

Petersen, (2016). Introduction to The Cooperative Business Model. University of Virgin Island, Cooperative Busi (2020). Modernisasi Koperasi Melalui Ekosistem Bisnis Berbasis Keanggotaan. Bookariat Kabinet Republik Indonesia. 2018. Presiden Jokowi Ingin Perbanyak Usaha

Rintisan yang Rambah Pasar Global. Jakarta: Vesper KH. 1984. Three Faces of Corporate

Saputra A. 2015. Peran inkubator bisnis dalam mengembangkan digital startup lokal di Indonesia. Jurnal Ilmiah Mahasiswa 4(1):1‒24.

Soba HS, Hasbullah R, Nuryanto N. 2018. Strategi pengembangan inkubator bisnis sebagai lembaga pendampingan perusahaan pemula: studi kasus inkubator bisnis IPB. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen 4(1):96‒105.

Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Manajemen.

Technovation Tavoletti E. 2012. Business incubators: effective infrastructures or waste of public money? looking for a theoretical framework, guidelines and criteria. Journal of the Knowledge Economy 4(4):423‒443.

van Weele M, van Rijnsoever FJ, Nauta F. 2016. You can’t always get what you want: How entrepreneur’s perceived resource needs affect the incubator’s assertiveness. Technovation 59(C):18‒33.

Watson W, Steward W, Barnir A. 2003. The effect of human capital, organizational demography, and inter-personal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. Journal of Business Venturing 18(2):45‒64.

Wolf, Dobrucka etc, (2021). Cooperative Innovation Strategies - Review and Analysis. Log Forum.