

# Kajian Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan dan Keberhasilan Pendampingan BLK Komunitas Menjadi Inkubator Wirausaha di Wilayah Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur

Ahmad Abtokhi<sup>1</sup>, Agus Maimun<sup>1</sup>, Angga Dwi Mulyanto<sup>3</sup>, Alfin Mustikawan<sup>1</sup>, Mohammad Sholahuddin<sup>2</sup>, Agus Mulyono<sup>3</sup>, Oktarina Eka Hartanti<sup>2</sup>, Ugi Nofiantoro<sup>2</sup>, Syaiful Mustofa<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Tarbiyah, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

<sup>2</sup>Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

<sup>3</sup>Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

*abtokhi@fis.uin-malang.ac.id, maimun@pai.uin-malang.ac.id, angga.dwi.m@mat.uin-malang.ac.id, el.mustikawan@uin-malang.ac.id, sholahuddin@uin-malang.ac.id, gusmul@fis.uin-malang.ac.id, oktarina@uin-malang.ac.id, ugiknof@gmail.com, saifulmustofa@pba.uin-malang.ac.id*

---

## Info Artikel

### Riwayat Artikel:

Diterima: Oktober 2024

Direvisi: Maret 2025

Diterbitkan: Maret 2025

---

### Keywords:

Incubator  
Incubator Mentoring  
Quality of Mentoring  
Evaluation

---

## ABSTRACT

This study evaluates the factors that influence the success and failure of Community Vocational Training Centers (BLKK) in transforming into entrepreneurial incubators in East Java, West Nusa Tenggara and East Nusa Tenggara. The study used survey and field observation methods involving 23 new incubators. Data were collected through a questionnaire assessing 10 key indicators, including facilities, quality of trainers, access to funding, and external cooperation, as well as direct visitation to review specific factors affecting incubator success. The results showed that most incubators have successfully provided significant support to tenants, with an average success index of 4.36. Key supporting factors include adequate facilities and infrastructure, the quality of experienced mentors, and the potential of the region surrounding the incubator. However, some incubators still face obstacles such as limited funding and business legality issues. Recommendations are given to improve these aspects to make incubator mentoring programs more effective in the future.

Copyright © 2025 JRCE.

---

## Korespondensi:

Angga Dwi Mulyanto,  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang,  
Jl. Gajayana No. 50 Malang, Jawa Timur, Indonesia 65144  
*angga.dwi.m@mat.uin-malang.ac.id*

---

## 1. PENDAHULUAN

Inkubator bisnis memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan usaha rintisan (startup), terutama di negara berkembang. Sebagai salah satu komponen utama dalam ekosistem kewirausahaan, inkubator menawarkan berbagai bentuk pendampingan, seperti penyediaan pelatihan, fasilitas, akses ke jejaring bisnis, dan pendanaan[1]. Dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi, inkubator

bisnis kini juga berfungsi sebagai penghubung penting antara inovasi teknologi dan sektor bisnis, memungkinkan pengusaha rintisan untuk mengakses sumber daya yang sebelumnya sulit dijangkau [2], [3].

Pentingnya peran inkubator bisnis semakin terasa di negara berkembang seperti Indonesia, di mana keterbatasan akses terhadap sumber daya sering kali menghambat para pengusaha pemula untuk berkembang. Pendirian inkubator yang efektif dapat membantu menciptakan ekosistem kewirausahaan yang lebih dinamis, dengan menyediakan layanan seperti pelatihan kewirausahaan, pengembangan jaringan, dan akses ke modal ventura [4], [5]. Hal ini mendukung terciptanya pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan, di mana semua lapisan masyarakat dapat berpartisipasi dalam kegiatan kewirausahaan [6], [7].

Inkubator tidak hanya berfokus pada pengembangan startup, tetapi juga berperan dalam mengurangi kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja dan pengembangan modal sosial. Di negara berkembang, program inkubasi sering kali didanai oleh filantropi perusahaan internasional, yang bertujuan untuk mendukung kewirausahaan lokal dan mengurangi kesenjangan ekonomi [8], [9]. Selain itu, inkubator bisnis membantu menyelaraskan pendidikan tinggi dengan kebutuhan dunia usaha, di mana perguruan tinggi berperan sebagai pusat inovasi dan inkubasi untuk mempercepat pertumbuhan perusahaan rintisan berbasis teknologi [10], [11].

Namun, meskipun potensi besar dari inkubator bisnis, masih terdapat banyak tantangan dalam penerapannya, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya koordinasi antara pihak-pihak yang terlibat, dan minimnya dukungan pasca-inkubasi. Untuk mengatasi masalah ini, beberapa studi menunjukkan pentingnya pendekatan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan, di mana pemerintah, universitas, dan sektor swasta bekerja sama dalam mendukung pengembangan kewirausahaan lokal [12], [13].

Penelitian ini berfokus pada evaluasi efektivitas pendampingan yang diberikan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mendukung pendirian inkubator baru. Proses pendampingan mencakup berbagai aspek penting seperti penyusunan program pelatihan [14], [15]. Dengan pendekatan yang komprehensif, diharapkan inkubator ini mampu menciptakan dampak yang signifikan dalam membangun ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan di Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan observasi lapangan untuk mengumpulkan data terkait persepsi pengelola inkubator yang mengikuti pendampingan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian melibatkan 23 inkubator baru yang sedang dalam tahap persiapan pendirian.

Tabel 1 23 Inkubator Baru Peserta Pendampingan

No	Nama BLKK	Wilayah
1	BLK Komunitas PP Darul Falah Banyuwangi	Jawa Timur
2	BLK Komunitas PP Salaf Darussalam Banyuwangi	Jawa Timur
3	BLK Komunitas LP Ma'Arif NU Banyuwangi	Jawa Timur
4	BLK Komunitas Pertakina Blitar	Jawa Timur
5	BLK Komunitas Zainul Bahar Bondowoso	Jawa Timur
6	BLK Komunitas Nurut Taqwa Bondowoso	Jawa Timur
7	BLK Komunitas Darul Falah Bondowoso	Jawa Timur
8	BLK Komunitas Nurut Tholabah Bondowoso	Jawa Timur
9	BLK Komunitas PP Nurussalam Jember	Jawa Timur
10	BLK Komunitas PP Raudlatul Ulum Suren Jember	Jawa Timur
11	BLK Komunitas YPP Darul Falah Jember	Jawa Timur
12	BLK Komunitas Nurul Iman Qur'ani Lumajang	Jawa Timur
13	BLK Komunitas Padepokan Rayap Lumajang	Jawa Timur
14	BLK Komunitas Nurus Shobah Probolinggo	Jawa Timur
15	BLK Komunitas YPAQ Al-Maimunah Situbondo	Jawa Timur
16	BLK Komunitas PP Nurul Khairiyah Situbondo	Jawa Timur
17	BLK Komunitas Manbaul Hikam Situbondo	Jawa Timur
18	BLK Komunitas Pondok Pesantren Nurul Madinah Lombok Barat	Nusa Tenggara Barat
19	BLK Komunitas Wahidul Majid NWDI Pengansing Lombok Timur	Nusa Tenggara Barat
20	BLK Komunitas Qamarul Huda Lombok Tengah	Nusa Tenggara Barat
21	BLK Komunitas Pongpes Attamimy Lombok Tengah	Nusa Tenggara Barat
22	BLK Komunitas Bintang Sembilan Perina Lombok Tengah	Nusa Tenggara Barat
23	BLK Komunitas Yayasan Gunthild Karitas Peduli Lembata	Nusa Tenggara Timur

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan visitasi langsung ke lokasi inkubator untuk mengevaluasi kualitas pendampingan serta faktor-faktor pendukung dan penghambat keberhasilan inkubator [16].

Kuesioner dirancang untuk mengevaluasi 10 indikator utama yang dianggap krusial dalam proses pendampingan dan pendirian inkubator. Indikator tersebut meliputi:

*Kajian Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan dan Keberhasilan Pendampingan BLK Komunitas Menjadi Inkubator Wirausaha di Wilayah Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur*  
(Ahmad Abtokhi)

- 1) Fasilitas dan infrastruktur inkubator untuk mendukung inkubasi bisnis.
- 2) Kualitas pelatih atau mentor yang berpengalaman dalam mendampingi calon wirausahawan.
- 3) Kesiapan program pelatihan kewirausahaan yang dijalankan oleh inkubator.
- 4) Akses atau rencana inkubator untuk memberikan pendanaan bagi calon tenant.
- 5) Kerja sama eksternal dengan institusi seperti pemerintah, universitas, atau perusahaan.
- 6) Kesiapan inkubator dalam memberikan akses ke jaringan bisnis dan pasar.
- 7) Rencana pengembangan tenant, baik jangka pendek maupun panjang.
- 8) Komitmen pengelola inkubator dalam mengembangkan inkubator sebagai pusat kewirausahaan yang sukses.
- 9) Rencana keberlanjutan program inkubasi bisnis untuk jangka panjang.
- 10) Potensi wilayah sekitar inkubator dalam mendukung pengembangan bisnis tenant.

Setiap indikator dinilai oleh pengelola inkubator menggunakan skala Likert dengan lima kategori, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Ragu-Ragu (RR), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Data dari kuesioner dianalisis untuk menghitung nilai rata-rata dari setiap indikator, yang memberikan gambaran persepsi pengelola inkubator mengenai kualitas pendampingan yang diterima.

Sebagai tambahan dari survei, visitasi langsung ke lokasi inkubator dilakukan untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat keberhasilan yang dihadapi setiap inkubator. Evaluasi ini mencakup aspek fasilitas, legalitas, kualitas sumber daya manusia, serta akses terhadap pendanaan dan jaringan eksternal [8]. Hasil dari visitasi ini diuraikan dalam bentuk tabel yang mencantumkan faktor pendukung dan penghambat yang spesifik di setiap inkubator.

Setelah seluruh data dari kuesioner dan visitasi terkumpul, perhitungan indeks keberhasilan pendampingan dilakukan. Skor dari setiap indikator dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah total responden (23 inkubator). Indeks keberhasilan ini dikategorikan ke dalam tiga tingkatan:

- 1) Keberhasilan tinggi: jika skor rata-rata berada di kisaran 4.00 hingga 5.00.
- 2) Keberhasilan cukup: jika skor rata-rata berada di kisaran 3.00 hingga 3.99.
- 3) Kurang berhasil atau gagal: jika skor rata-rata berada di bawah 3.00.

Penambahan visitasi memberikan dimensi baru pada evaluasi keberhasilan, dengan memberikan informasi lebih mendalam terkait kondisi nyata di lapangan dan faktor-faktor spesifik yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan inkubator. Hal ini melengkapi hasil survei dengan data empiris dari kunjungan langsung, sehingga analisis dapat lebih komprehensif dalam memberikan rekomendasi perbaikan untuk program pendampingan di masa mendatang.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Persentase Hasil Survei

Tabel 2 berikut menyajikan hasil survei mengenai persepsi responden terhadap berbagai aspek penting dalam pengelolaan inkubator bisnis. Survei ini mencakup beberapa indikator utama yang mencerminkan kualitas fasilitas dan infrastruktur, kualitas pelatih atau mentor, kesiapan program pelatihan kewirausahaan, akses pendanaan, kerja sama eksternal, serta rencana pengembangan tenant dan keberlanjutan program inkubasi. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert dari 1 hingga 5, yang mencakup kategori Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Ragu-Ragu (RR), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Melalui data ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai tingkat kesiapan inkubator dalam mendukung wirausahawan baru serta potensi keberhasilan program inkubasi yang dijalankan.

Berdasarkan data, mayoritas responden memiliki pandangan positif terhadap keberadaan dan kualitas inkubator dalam mendukung program inkubasi bisnis. Tercatat, 56.52% responden sangat setuju bahwa fasilitas dan infrastruktur inkubator sudah memadai untuk mendukung proses inkubasi, dengan 39.13% lainnya setuju, sementara hanya 4.35% yang masih ragu-ragu. Kualitas pelatih atau mentor juga dianggap baik, di mana 52.17% responden sangat setuju bahwa inkubator memiliki pelatih yang berpengalaman, dan 39.13% setuju. Program pelatihan kewirausahaan juga dianggap siap dijalankan, dengan 65.22% responden setuju dan 30.43% sangat setuju.

Namun, terkait akses pendanaan bagi calon tenant, terlihat keraguan yang sedikit lebih tinggi, di mana 17.39% responden menyatakan ragu-ragu, meskipun sebagian besar tetap setuju (52.17%) dan sangat setuju (30.43%). Mengenai kerja sama eksternal dengan institusi lain, 56.52% setuju dan 30.43% sangat setuju bahwa inkubator sudah menjalin kemitraan penting. Selain itu, akses ke jaringan bisnis dan pasar dianggap siap oleh sebagian besar responden, dengan 56.52% setuju dan 39.13% sangat setuju.

Tabel 2 Persentase Hasil Survei

Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Fasilitas dan infrastruktur inkubator sudah memadai untuk mendukung inkubasi bisnis	0.00%	0.00%	4.35%	39.13%	56.52%
Inkubator memiliki pelatih atau mentor yang berpengalaman dalam mendampingi calon wirausahawan	0.00%	0.00%	8.70%	39.13%	52.17%
Inkubator sudah memiliki program pelatihan kewirausahaan yang siap dijalankan	0.00%	0.00%	4.35%	65.22%	30.43%
Inkubator memiliki akses atau rencana untuk memberikan pendanaan bagi calon tenant	0.00%	0.00%	17.39%	52.17%	30.43%
Inkubator sudah menjalin kerja sama dengan institusi eksternal (pemerintah, universitas, atau perusahaan) untuk mendukung program inkubasi	0.00%	0.00%	13.04%	56.52%	30.43%
Inkubator siap memberikan akses ke jaringan bisnis dan pasar untuk tenant di masa depan	0.00%	0.00%	4.35%	56.52%	39.13%
Inkubator memiliki rencana yang jelas untuk mendukung pengembangan tenant dalam jangka pendek dan jangka panjang	0.00%	0.00%	4.35%	47.83%	47.83%
Pengelola inkubator memiliki komitmen yang kuat untuk mengembangkan inkubator menjadi pusat kewirausahaan yang sukses	0.00%	0.00%	4.35%	47.83%	47.83%
Inkubator memiliki rencana keberlanjutan program inkubasi bisnis untuk jangka panjang	0.00%	0.00%	4.35%	56.52%	39.13%
Wilayah sekitar inkubator memiliki potensi besar untuk mengembangkan bisnis yang sukses	0.00%	0.00%	8.70%	34.78%	56.52%

Keterangan: STS=Sangat Tidak Setuju, TS=Tidak Setuju, RR=Ragu-Ragu, S=Setuju, SS=Sangat Setuju

Rencana jangka pendek dan panjang untuk pengembangan tenant juga mendapat dukungan yang kuat, di mana 47.83% responden setuju dan 47.83% sangat setuju. Komitmen pengelola inkubator terhadap pengembangan inkubator sebagai pusat kewirausahaan juga dinilai sangat baik oleh 47.83% responden yang sangat setuju dan 47.83% yang setuju. Hal yang sama terjadi pada rencana keberlanjutan program inkubasi, dengan 56.52% responden setuju dan 39.13% sangat setuju.

Terakhir, wilayah sekitar inkubator dianggap memiliki potensi besar untuk mengembangkan bisnis yang sukses, di mana 56.52% sangat setuju dan 34.78% setuju dengan pernyataan ini. Secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa inkubator memiliki fondasi yang kuat dari segi fasilitas, mentor, program pelatihan, dan jaringan eksternal, meskipun terdapat beberapa area yang masih memerlukan perhatian lebih lanjut, seperti akses pendanaan bagi tenant.

### 3.2. Indeks Keberhasilan Pendampingan Inkubator Dari Sisi Pihak Inkubator

Untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pendampingan inkubator, digunakan indeks rata-rata sebagai panduan evaluasi. Kriteria keberhasilan inkubator dapat dibagi ke dalam beberapa kategori sebagai berikut:

- 1) **Keberhasilan Tinggi:** Inkubator dianggap sangat berhasil dalam pendampingan jika skor rata-rata berada di kisaran 4.00 hingga 5.00. Pada kategori ini, inkubator dinilai mampu menjalankan tugas pendampingan secara optimal, termasuk dalam menyediakan fasilitas, pelatihan, akses pendanaan, dan koneksi ke jaringan eksternal.
- 2) **Keberhasilan Cukup:** Jika rata-rata skor berada di antara 3.00 hingga 3.99, inkubator dianggap cukup berhasil. Pendampingan yang dilakukan mungkin telah memenuhi kebutuhan dasar tenant, tetapi masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan untuk mencapai keberhasilan penuh.
- 3) **Kurang Berhasil:** Inkubator dikatakan kurang berhasil atau gagal apabila rata-rata skor berada di bawah 3.00. Pada kategori ini, pendampingan yang diberikan belum sesuai dengan harapan tenant, baik dari segi dukungan teknis maupun akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk berkembang.

Berdasarkan survei yang dilakukan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada Tabel 3, indeks rata-rata keberhasilan pendampingan inkubator adalah 4.36, yang menunjukkan bahwa inkubator berada dalam kategori keberhasilan tinggi. Hasil ini mencerminkan bahwa inkubator telah berhasil menjalankan program pendampingan dengan efektif, memberikan dukungan komprehensif kepada tenant dalam berbagai aspek yang diperlukan untuk memulai dan mengembangkan usaha.

Aspek fasilitas dan infrastruktur inkubator mendapat penilaian tertinggi dengan rata-rata skor 4.52, menunjukkan bahwa tenant merasa fasilitas yang tersedia sudah sangat memadai untuk mendukung proses pendampingan. Infrastruktur yang baik sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk

pertumbuhan wirausahawan. Pendampingan melalui fasilitas yang lengkap memungkinkan tenant untuk lebih fokus pada pengembangan ide bisnis dan pengelolaan operasional tanpa terganggu oleh kendala teknis.

Tabel 3 Indeks Keberhasilan

Pernyataan	Rata-Rata Skor
Fasilitas dan infrastruktur inkubator sudah memadai untuk mendukung inkubasi bisnis	4.52
Inkubator memiliki pelatih atau mentor yang berpengalaman dalam mendampingi calon wirausahawan	4.43
Inkubator sudah memiliki program pelatihan kewirausahaan yang siap dijalankan	4.26
Inkubator memiliki akses atau rencana untuk memberikan pendanaan bagi calon tenant	4.13
Inkubator sudah menjalin kerja sama dengan institusi eksternal (pemerintah, universitas, atau perusahaan) untuk mendukung program inkubasi	4.17
Inkubator siap memberikan akses ke jaringan bisnis dan pasar untuk tenant di masa depan	4.35
Inkubator memiliki rencana yang jelas untuk mendukung pengembangan tenant dalam jangka pendek dan jangka panjang	4.43
Pengelola inkubator memiliki komitmen yang kuat untuk mengembangkan inkubator menjadi pusat kewirausahaan yang sukses	4.43
Inkubator memiliki rencana keberlanjutan program inkubasi bisnis untuk jangka panjang	4.35
Wilayah sekitar inkubator memiliki potensi besar untuk mengembangkan bisnis yang sukses	4.48
Index Keberhasilan	4.36

Kualitas pelatih atau mentor yang memberikan bimbingan selama proses pendampingan juga mendapat skor tinggi dengan rata-rata 4.43. Mentor yang berpengalaman dapat memberikan nasihat yang relevan, membantu tenant menghindari kesalahan umum, serta memberikan wawasan strategis yang penting untuk pertumbuhan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa inkubator telah menyediakan pendampingan berkualitas melalui mentor yang kompeten dan berpengalaman di bidangnya.

Program pelatihan kewirausahaan yang dirancang oleh inkubator juga mendapatkan penilaian positif dengan rata-rata skor 4.26. Tenant merasa bahwa program pelatihan yang ditawarkan sudah siap dijalankan dan relevan dengan kebutuhan mereka dalam mengembangkan bisnis. Pelatihan yang terstruktur dan sistematis merupakan bagian penting dari pendampingan inkubator yang berhasil, karena memberikan tenant keterampilan dan pengetahuan praktis yang dapat diterapkan langsung dalam usaha mereka.

Namun, dalam hal akses atau rencana pendanaan untuk tenant, skor rata-rata yang didapatkan adalah 4.13, sedikit lebih rendah dibandingkan aspek lainnya. Meskipun demikian, skor ini masih menunjukkan keberhasilan, meskipun akses pendanaan tetap menjadi tantangan yang perlu diperhatikan oleh inkubator. Pendanaan merupakan faktor krusial dalam proses inkubasi, dan meningkatkan akses ke sumber pendanaan dapat memperkuat dukungan yang diberikan kepada tenant selama proses pendampingan.

Kerja sama eksternal inkubator dengan institusi lain seperti pemerintah, universitas, atau perusahaan juga dinilai positif dengan skor rata-rata 4.17. Kolaborasi dengan pihak eksternal memberikan manfaat tambahan bagi tenant, seperti peluang pembiayaan, kemitraan strategis, serta akses ke sumber daya yang lebih luas. Keberhasilan inkubator dalam menjalin kerja sama eksternal menunjukkan bahwa program pendampingan yang diberikan sudah mencakup akses ke ekosistem yang mendukung pengembangan bisnis tenant.

Selain itu, inkubator juga dinilai siap dalam memberikan akses ke jaringan bisnis dan pasar, dengan skor rata-rata 4.35. Hal ini menunjukkan bahwa pendampingan yang dilakukan tidak hanya fokus pada aspek internal, tetapi juga memperhatikan koneksi tenant ke pasar yang lebih luas. Akses ke jaringan bisnis sangat penting bagi keberhasilan usaha, karena memungkinkan tenant untuk memperluas basis pelanggan dan menjalin kemitraan bisnis.

Dalam hal rencana pengembangan tenant serta rencana keberlanjutan program inkubator, skor rata-rata masing-masing adalah 4.43 dan 4.35. Kedua skor ini menunjukkan bahwa inkubator memiliki visi jangka panjang yang jelas dan komitmen kuat terhadap keberlanjutan program pendampingan. Pengelola inkubator dinilai memiliki strategi yang baik dalam mendukung tenant baik dalam jangka pendek maupun panjang, serta memastikan bahwa program inkubasi dapat terus berjalan dengan baik di masa mendatang.

Akhirnya, potensi wilayah sekitar inkubator juga menjadi salah satu aspek yang dinilai baik dengan rata-rata skor 4.48. Ini mencerminkan bahwa lingkungan di sekitar inkubator dianggap memiliki potensi besar untuk mendukung perkembangan bisnis tenant, baik dari segi infrastruktur, akses pasar, maupun ketersediaan sumber daya lokal. Potensi wilayah yang mendukung memberikan keuntungan tambahan bagi tenant dalam mengembangkan bisnis mereka.

Dengan indeks keberhasilan 4.36, program pendampingan yang dilakukan inkubator di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dinilai berhasil dalam memberikan dukungan yang signifikan kepada tenant.

Pendampingan ini mencakup berbagai aspek penting, seperti kualitas infrastruktur, pelatih, akses pendanaan, serta koneksi ke jaringan bisnis yang lebih luas, yang secara keseluruhan membantu tenant dalam menjalankan dan mengembangkan usaha mereka dengan lebih efektif.

### 3.3. Review Keberhasilan dan Kegagalan Inkubator Dari Visitasi/Kunjungan Ke Lokasi Inkubator

Tabel 4 menguraikan hasil evaluasi keberhasilan dan kegagalan dari 23 inkubator yang telah didampingi. Dari hasil tersebut, terlihat bahwa keberhasilan dan tantangan yang dihadapi oleh inkubator sangat bervariasi, tergantung pada kesiapan fasilitas, kualitas SDM, hingga dukungan finansial dan jaringan eksternal yang dimiliki oleh masing-masing inkubator.

Tabel 4 Hasil Review Keberhasilan dan Kegagalan Berdasarkan Visitasi/Kunjungan Ke Lokasi Inkubator

Inkubator	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Inkubator Lembata	Fasilitas telah disediakan secara lengkap, dan program sudah dijalankan dengan legalitas yang telah didapatkan sejak 2016 serta dana dari BLKK dan Kompas telah diberikan.	IKA Alumni belum dibentuk.
Inkubator Attamimy	Fasilitas yang terkait perhotelan sudah disiapkan dengan baik.	Data valid terkait serapan alumni belum ditemukan, dan pemahaman fungsi BLKK belum dimengerti dengan baik.
Inkubator Nurul Madinah	Pelatihan perhotelan telah difokuskan dan calon tenant dari UMKM telah dipilih.	Status inkubator belum dijelaskan, dan bimbingan lanjutan masih diperlukan setelah menjadi inkubator.
Inkubator Huda	Qomarul Penambahan modal dan alat telah diidentifikasi sebagai langkah yang harus dilakukan.	Kekurangan modal, alat, dan SDM belum dapat diatasi, serta Juknis belum diberikan.
Inkubator Sembilan	Bintang Lahan yang luas sudah dimanfaatkan, dan program pemerintah telah diikuti.	Pemasaran digital belum diperkuat, dan biaya operasional masih sulit dicari.
Inkubator Majid	Wahidul Potensi di bidang perhotelan telah ditemukan.	Mindset kerja langsung mendapatkan uang telah terbentuk, dan sosialisasi kepada masyarakat sekitar belum dilakukan dengan baik.
Inkubator Pertakina	Pelatihan bahasa asing telah dilakukan dengan lokasi yang strategis, dan sertifikasi resmi telah diberikan oleh lembaga Jepang.	Permasalahan sosial seperti perceraian di antara pekerja migran masih ditemukan.
Inkubator Maimunah	Al Fasilitas alat lengkap telah disediakan, dan jejaring dengan BLK Kabupaten telah dibentuk.	Biaya listrik yang mahal belum diatasi, dan pengelolaan inkubator belum dilakukan secara mandiri karena memerlukan persetujuan pengasuh.
Inkubator Hikam	Manbaul Alat untuk pengolahan pakan telah disediakan.	Lokasi yang tidak strategis menyebabkan alat tidak digunakan karena perubahan kebijakan.
Inkubator Bahar	Zainul Produksi konveksi sudah dilakukan dan bekerja sama dengan sekolah lain.	Legalitas usaha dan pemodalannya belum diberikan.
Inkubator Shobah	Nurus Peralatan IT telah tersedia.	Kualitas SDM masih belum ditingkatkan.
Inkubator Tholabah	Nurut Pelatihan di bidang IT dan multimedia telah diadakan.	Kegiatan inkubator lebih berfokus pada pekerjaan kepala sekolah dan persewaan dekor pengantin.
Inkubator Taqwa	Nurut Kerja sama untuk produksi roti dan kopi telah dilaksanakan, dan pelatihan teknologi pertanian telah diadakan.	Permodalan dan pemasaran masih belum dioptimalkan.
Inkubator Falah Bondowoso	Darul Pelatihan IT telah diberikan, dan jejaring dengan masyarakat telah dibentuk.	Gedung BLKK telah dijadikan kantor perguruan tinggi.
Inkubator Iman Qur'ani	Nurul Peralatan untuk pengolahan hasil pertanian telah disediakan.	Alat tidak dimanfaatkan secara maksimal karena tidak adanya pertanian di sekeliling lokasi.
Inkubator Padepokan Rayap	Pengolahan hasil pertanian seperti kopi telah dijalankan, dan beberapa alumni telah mendirikan usaha angkringan.	Panduan terkait pengelolaan inkubator dan penguatan kelembagaan belum disediakan.
Inkubator Nurussalam	Peralatan untuk desain mode dan tekstil telah digunakan untuk kebutuhan santri.	Izin usaha belum diberikan, sehingga permintaan besar belum bisa diambil.
Inkubator YPP Darul Falah Jember	Semangat mengembangkan inkubator masih tinggi	Kerjasama eksternal belum dilakukan dan peralatan belum dimanfaatkan dengan maksimal.
Inkubator Ulum Suren	Raudlatul Pelatihan TIK telah dilakukan, dan kegiatan untuk SMK serta alumni telah berjalan.	Usaha belum mendapatkan izin usaha.
Inkubator Darussalam	Salaf Pelatihan desain mode dan tekstil telah diadakan satu kali setahun.	Beberapa peralatan tidak dapat digunakan, dan keterlibatan masyarakat belum diperluas.
Inkubator Ma'arif Banyuwangi	LP Tempat untuk studio telah digunakan, dan izin usaha sudah diberikan.	Pengelolaan manajemen tidak dilakukan dengan baik karena pergantian pengurus.
Inkubator Falah	Darul Peralatan telah dimanfaatkan dengan baik.	Pemasukan belum diterima sehingga ada kendala dalam biaya listrik.
Inkubator Khairiyah	Nurul Produksi mebel telah dilakukan hingga tingkat ekspor.	Izin usaha ekspor belum diberikan.

Berbagai inkubator memiliki faktor pendukung dan penghambat yang beragam dalam menjalankan fungsinya. Inkubator Lembata telah menyediakan fasilitas lengkap dan menjalankan program dengan legalitas yang sudah diperoleh sejak 2016. Mereka juga mendapatkan dana dari BLKK dan Kompas. Namun, IKA Alumni belum terbentuk, yang menjadi salah satu penghambat. Inkubator Attamimy memiliki fasilitas yang baik terkait perhotelan, tetapi data serapan alumni masih belum ditemukan, dan pemahaman terkait fungsi BLKK juga masih kurang. Di Inkubator Nurul Madinah, pelatihan perhotelan sudah difokuskan dan calon tenant dari UMKM sudah dipilih, namun status inkubator belum dijelaskan dan bimbingan lanjutan masih dibutuhkan. Inkubator Qomarul Huda telah mengidentifikasi kebutuhan untuk penambahan modal dan alat, tetapi masalah kekurangan modal, alat, dan sumber daya manusia (SDM) masih belum diatasi, serta petunjuk teknis (Juknis) belum diberikan. Inkubator Bintang Sembilan memiliki lahan luas yang sudah dimanfaatkan dan mengikuti program pemerintah, tetapi pemasaran digital masih lemah dan biaya operasional sulit dicari. Di sisi lain, Inkubator Wahidul Majid telah menemukan potensi dalam bidang perhotelan, tetapi mindset masyarakat sekitar cenderung ingin langsung mendapatkan uang, dan sosialisasi belum dilakukan dengan baik. Di Inkubator Pertakina, pelatihan bahasa asing telah diberikan dengan lokasi strategis dan sertifikasi resmi dari lembaga Jepang, namun permasalahan sosial seperti perceraian pekerja migran masih terjadi. Inkubator Al Maimunah memiliki fasilitas alat yang lengkap serta jaringan dengan BLK Kabupaten, tetapi biaya listrik mahal dan pengelolaan belum mandiri karena masih memerlukan persetujuan pengasuh. Inkubator Manbaul Hikam telah menyediakan alat pengolahan pakan, tetapi lokasi yang tidak strategis menyebabkan alat tersebut tidak digunakan karena adanya perubahan kebijakan. Inkubator Zainul Bahar telah memulai produksi konveksi dan bekerja sama dengan sekolah lain, namun legalitas usaha dan pemodal belum tersedia. Di Inkubator Nurus Shobah, peralatan IT sudah tersedia, tetapi kualitas SDM masih belum optimal. Inkubator Nurut Tholabah telah mengadakan pelatihan IT dan multimedia, namun kegiatan inkubator lebih berfokus pada pekerjaan kepala sekolah dan persewaan dekor pengantin. Di Inkubator Nurut Taqwa, kerja sama produksi roti dan kopi telah dilakukan, serta pelatihan teknologi pertanian, namun pemodal dan pemasaran belum optimal. Inkubator Darul Falah Bondowoso telah memberikan pelatihan IT dan membentuk jaringan dengan masyarakat, namun gedung BLKK digunakan sebagai kantor perguruan tinggi. Di Inkubator Nurul Iman Qur'ani, peralatan untuk pengolahan hasil pertanian sudah disediakan, tetapi tidak dimanfaatkan secara maksimal karena kurangnya pertanian di sekitar lokasi. Inkubator Padepokan Rayap telah menjalankan pengolahan kopi dan beberapa alumni mendirikan usaha angkringan, namun panduan pengelolaan inkubator dan penguatan kelembagaan belum tersedia. Inkubator Nurussalam telah menggunakan peralatan untuk desain mode dan tekstil bagi santri, tetapi izin usaha belum diberikan sehingga permintaan besar belum dapat diakomodasi. Inkubator YPP Darul Falah Jember memiliki semangat tinggi dalam mengembangkan inkubator, tetapi kerja sama eksternal belum dilakukan, dan peralatan belum dimanfaatkan sepenuhnya. Inkubator Raudlatul Ulum Suren telah menjalankan pelatihan TIK dan kegiatan bagi SMK serta alumni, tetapi usaha mereka belum mendapatkan izin usaha. Inkubator Salaf Darussalam mengadakan pelatihan desain mode dan tekstil setahun sekali, namun beberapa peralatan tidak dapat digunakan, dan keterlibatan masyarakat masih terbatas. Terakhir, Inkubator LP Ma'arif NU Banyuwangi telah memanfaatkan tempat untuk studio dan mendapatkan izin usaha, tetapi pengelolaan manajemen tidak berjalan baik karena pergantian pengurus. Inkubator Darul Falah berhasil memanfaatkan peralatan dengan baik, namun kendala pada pemasukan menyebabkan biaya listrik sulit ditanggung. Inkubator Nurul Khairiyah telah memproduksi mebel hingga tingkat ekspor, namun izin usaha ekspor masih belum diberikan.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil survei dan evaluasi terhadap inkubator bisnis yang telah didampingi, dapat disimpulkan bahwa secara umum, inkubator yang diidentifikasi telah menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam mendukung tenant. Indeks keberhasilan rata-rata dari survei di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mencapai skor 4.36, yang menempatkan inkubator dalam kategori keberhasilan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa inkubator secara efektif mampu memberikan dukungan dalam berbagai aspek penting seperti fasilitas, pelatihan, mentor, akses pendanaan, serta jaringan eksternal. Fasilitas dan infrastruktur dianggap sangat memadai oleh tenant, dengan skor tertinggi sebesar 4.52, diikuti oleh kualitas mentor dan program pelatihan kewirausahaan. Akses pendanaan meskipun sedikit lebih rendah, masih dinilai positif. Kerja sama eksternal dan rencana pengembangan tenant jangka panjang juga mendapat penilaian yang baik. Potensi wilayah sekitar inkubator untuk mendukung pengembangan bisnis tenant menjadi keunggulan tambahan. Namun, beberapa tantangan tetap ada di sejumlah inkubator. Berdasarkan visitasi/kunjungan ke lokasi, terdapat inkubator yang masih menghadapi kendala seperti kurangnya modal, alat yang belum dimanfaatkan, serta masalah legalitas usaha. Beberapa inkubator juga memerlukan peningkatan dalam hal pemasaran digital dan penguatan kelembagaan. Meskipun demikian, semangat pengembangan tetap tinggi, dan dengan dukungan yang lebih baik dalam aspek finansial dan jaringan, inkubator berpotensi untuk meningkatkan kinerjanya lebih

jauh. Secara keseluruhan, pendampingan yang dilakukan oleh inkubator dinilai cukup berhasil, dengan fondasi yang kuat dalam berbagai aspek penting untuk mendukung wirausahawan baru. Dengan memperkuat area yang masih memerlukan perhatian, inkubator dapat berperan lebih signifikan dalam meningkatkan keberhasilan program inkubasi di masa mendatang. Studi berikutnya dapat lebih mendalam meneliti faktor-faktor spesifik yang paling berpengaruh terhadap efektivitas inkubasi, seperti dukungan kebijakan, keterlibatan mentor, serta kesiapan teknologi yang digunakan oleh startup binaan. Selain itu, penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk mengamati dampak jangka panjang dari program inkubasi terhadap pertumbuhan bisnis startup. Studi komparatif antarinkubator di berbagai daerah atau negara juga dapat memberikan wawasan tambahan mengenai strategi terbaik yang dapat diterapkan dalam konteks lokal.

## 5. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Balai Besar Perluasan Kesempatan Kerja (BBPKK) Bandung Barat Ditjen Binapenta dan PKK Kemnaker RI yang telah memberikan kesempatan kepada tim LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Lalkaka, "Technology business incubators: Critical success factors," *Int J Entrep Innov Manag*, 2002, [Online]. Available: [https://consensus.app/papers/technology-business-incubators-critical-success-lalkaka/31481c64da7e5dd53a9f1b46f67f8c90/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/technology-business-incubators-critical-success-lalkaka/31481c64da7e5dd53a9f1b46f67f8c90/?utm_source=chatgpt)
- [2] L. Yuldinawati, D. Tricahyono, G. Anggadwita, and D. T. Alamanda, "Towards a framework for ICT-based entrepreneurship development through business incubation processes: case study of a techno park," *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 21, pp. 32–45, 2018, doi: 10.1504/IJBG.2018.10015255.
- [3] T. Lose and R. Tengeh, "The sustainability of business incubators in resolving the South African unemployment crisis," *Environmental Economics*, 2015, [Online]. Available: [https://consensus.app/papers/sustainability-business-incubators-resolve-south-africa-lose/ee66b1c6bfa95b1c29b709105fd3172f/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/sustainability-business-incubators-resolve-south-africa-lose/ee66b1c6bfa95b1c29b709105fd3172f/?utm_source=chatgpt)
- [4] C. Li, N. Ahmed, S. A. Qalati, A. Khan, and S. Naz, "Role of Business Incubators as a Tool for Entrepreneurship Development: The Mediating and Moderating Role of Business Start-Up and Government Regulations," *Sustainability*, vol. 12, p. 1822, 2020, doi: 10.3390/su12051822.
- [5] M. Masutha and C. Rogerson, "Business incubation for firm growth in South Africa," *Urban Forum*, 2014, [Online]. Available: [https://consensus.app/papers/business-incubation-firm-growth-south-africa-masutha/4b6c8bffb3795e778cf3a6cc1052a1e8/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/business-incubation-firm-growth-south-africa-masutha/4b6c8bffb3795e778cf3a6cc1052a1e8/?utm_source=chatgpt)
- [6] A. Baskaran, V. Chandran, and B.-K. Ng, "Inclusive Entrepreneurship, Innovation and Sustainable Growth: Role of Business Incubators, Academia and Social Enterprises in Asia," *Science, Technology and Society*, vol. 24, pp. 385–400, 2019, doi: 10.1177/0971721819873178.
- [7] M. Schwartz and M. Göthner, "A research note on entrepreneurs' gatekeeping behavior in business incubators," *Small Business Economics*, 2009, [Online]. Available: [https://consensus.app/papers/research-gatekeepers-business-incubators-scientific-schwartz/7cd8b0381bfa44d6b1e3d3b7d4828d04/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/research-gatekeepers-business-incubators-scientific-schwartz/7cd8b0381bfa44d6b1e3d3b7d4828d04/?utm_source=chatgpt)
- [8] H. Haugh, "Call the midwife! Business incubation, enterprise development and entrepreneurship enablement in developing economies," 2020, doi: 10.17863/CAM.40052.
- [9] R. T. C. B. Bruneel J. and A. Groen, "The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services," *Technovation*, 2012, [Online]. Available: [https://consensus.app/papers/evolution-business-incubators-compare-models-bruneel/67f2b77a12e84d7a9c8f818e11b4cce5/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/evolution-business-incubators-compare-models-bruneel/67f2b77a12e84d7a9c8f818e11b4cce5/?utm_source=chatgpt)
- [10] T. Nestorenko, A. Ostenda, Y. Kravchyk, and O. Nestorenko, "Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators," *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2022, doi: 10.36887/2415-8453-2022-1-7.
- [11] S. M. Hackett and D. M. Dilts, "A systematic review of business incubation literature," *Journal of Technology Transfer*, 2004, [Online]. Available: [https://consensus.app/papers/systematic-review-business-incubation-literature-hackett/ce18e0b4c4645d48b74364973e5fd2c7/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/systematic-review-business-incubation-literature-hackett/ce18e0b4c4645d48b74364973e5fd2c7/?utm_source=chatgpt)
- [12] M. Adair, B. Kenny, and H. McGuirk, "Stand Alone or Continue to Support: Exploring the Need for Post Incubation Services for New and Growing Enterprises.," *Irish Business Journal*, 2021, doi: 10.34719/fe8r-qz96.

- [13] R. M. Peters L. and M. Sundararajan, "The role of incubators in entrepreneurship and regional economic development," *J Bus Ventur*, 2004, [Online]. Available: [https://consensus.app/papers/incubators-tools-entrepreneurship-regional-development-peters/6e5d8dfdca2f4b5298884914e50cb1d5/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/incubators-tools-entrepreneurship-regional-development-peters/6e5d8dfdca2f4b5298884914e50cb1d5/?utm_source=chatgpt)
- [14] W. Setiawan and I. Fahmi, "Business Incubator Supporting Diffusion of Innovation, Entrepreneurship Development And Job Creation," *Proceedings of the 23rd Asian Forum of Business Education(AFBE 2019)*, 2020, doi: 10.2991/aebmr.k.200606.041.
- [15] A. Bergek and C. Norrman, "Incubator best practice: A framework," *Technovation*, 2008, [Online]. Available: [https://consensus.app/papers/incubator-best-practices-differences-effects-bergek/9026e2a32b3a50668265c666ff3f3e76/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/incubator-best-practices-differences-effects-bergek/9026e2a32b3a50668265c666ff3f3e76/?utm_source=chatgpt)
- [16] L. Xiao and D. North, "The graduation performance of technology business incubators in China's three tier cities: the role of incubator funding, technical support, and entrepreneurial mentoring," *J Technol Transf*, vol. 42, pp. 615–634, 2017, doi: 10.1007/S10961-016-9493-4.