

Pengembangan Strategi Operasional Inkubator Bisnis Dengan Matriks TOWS Untuk Mendukung Penciptaan Lapangan Kerja Dan Pertumbuhan Tenant

Hindra Kurniawan^{1*}, Adiguna Sasama Wahyu Utama², Rani Arifah Normawati³

^{1,2,3} Program Studi Operasionalisasi Perkantoran Digital, Akademi Komunitas Negeri Putra Sang Fajar Blitar, Indonesia

hindrajq@akb.ac.id¹, adigunautama@akb.ac.id², rani@akb.ac.id³

Correspondence: hindrajq@akb.ac.id¹

ABSTRAK

Tujuan. Inkubator bisnis berperan penting dalam membantu perusahaan rintisan berkembang, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan penciptaan lapangan kerja. Dukungan yang diberikan meliputi pendanaan, pelatihan, bimbingan, dan fasilitasi inovasi terbuka. Strategi operasional yang efektif melalui manajemen strategis sangat penting bagi inkubator bisnis. Hal ini membantu mereka dalam menjalankan fungsinya, seperti menerapkan perubahan internal, mempertahankan kinerja, fokus pada sumber daya, dan mengukur modal sosial. Analisis SWOT dan matriks TOWS merupakan alat penting dalam manajemen strategis untuk membantu inkubator bisnis merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, inkubator bisnis dapat meningkatkan peluang keberhasilannya dalam mencapai tujuannya.

Material dan Metode. Penelitian ini menggunakan studi literatur, dokumen internal Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar, data primer dari wawancara dengan pemangku kepentingan, dan data sekunder dari BPS. Metode penelitian kualitatif, wawancara mendalam, dan analisis deskriptif dengan SWOT dan TOWS Matriks digunakan. Data dianalisis menggunakan metode coding.

Hasil. Pasar kerja Blitar dalam 5 tahun terakhir telah berubah. Pengusaha tanpa karyawan naik, pengusaha dengan karyawan turun, pekerja lambat bertumbuh, pekerja serabutan naik, pekerja tanpa dibayar turun, total pekerja lambat bertumbuh, dan pengangguran naik. Oleh karenanya Inkubator Bisnis dapat mengembangkan strategi tepat seperti memanfaatkan jaringan, meningkatkan keahlian tenant, mengatasi keterbatasan sumber daya, meningkatkan daya saing, dan memitigasi risiko.

Kesimpulan. Inkubator Bisnis punya potensi besar dorong pertumbuhan ekonomi melalui strategi operasional yang tepat seperti mengembangkan jejaring, meningkatkan keahlian tenant, mengatasi keterbatasan sumber daya, meningkatkan daya saing, dan memitigasi risiko.

Kata Kunci

Inkubator Bisnis, Manajemen Strategis, Analisis SWOT, Matriks TOWS

ABSTRACT

Backgrounds. Business incubators play a crucial role in assisting startups to flourish, driving economic growth, and fostering job creation. The support provided encompasses funding, training, mentorship, and facilitating open innovation. Effective operational strategies through strategic management are paramount for business incubators. This empowers them to fulfill their functions, such as implementing internal changes, sustaining performance, focusing on resources, and measuring social capital. SWOT analysis and TOWS matrices serve as essential tools within strategic management to aid business incubators in formulating and executing effective strategies. By comprehending their strengths, weaknesses, opportunities, and threats, business incubators can enhance their prospects of success in achieving their objectives.

Methods. The research used literature review, internal documents from Putra Sang Fajar Blitar Business Incubator, primary data from stakeholder interviews, and secondary data from the Central Statistics Agency (BPS). The research methods included qualitative approaches, in-depth interviews, and descriptive analysis with SWOT and TOWS Matrix. Data were analyzed using coding methods.

Results. The labor market in Blitar has changes over the past five years. The number of entrepreneurs without employees has increased, while the number of entrepreneurs with employees has decreased. The growth of workers has been slow, the number of casual workers has risen, the number of unpaid workers has declined, and the total workforce has shown slow growth, with unemployment on the rise. Therefore, Business Incubators need to implement appropriate strategies, such as leveraging networks, enhancing tenant skills, addressing resource limitations, improving competitiveness, and mitigating risks

Conclusions. Business incubators possess significant potential to drive economic growth through appropriate operational strategies, such as developing networks, enhancing tenant skills, addressing resource limitations, improving competitiveness, and mitigating risks

Key Words

Business Incubator, Strategic Management, SWOT Analysis, TOWS Matrix

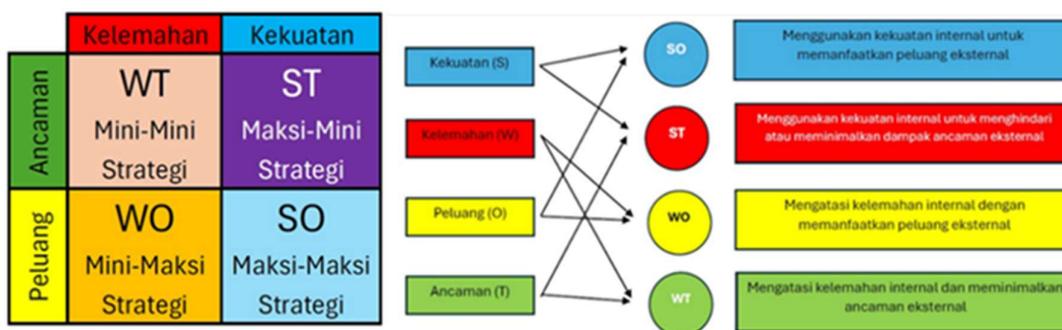
I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Inkubator bisnis berperan sebagai fasilitator bagi perusahaan rintisan dalam mengembangkan usahanya, khususnya dalam membantu mengatasi tantangan organisasi, keuangan, dan pengembangan jejaring bisnis (Paoloni, P., & Modaffari, 2021). Dukungan yang diberikan oleh inkubator bisnis kepada perusahaan rintisan meliputi aspek pendanaan, pelatihan, dan bimbingan serta dengan memfasilitasi praktik inovasi terbuka (Leitão et al., 2022), yaitu pendekatan di mana sumber pengetahuan dan pertukaran diperluas melampaui batas-batas organisasi, dengan universitas – inkubator bisnis – memainkan peran kunci dalam transfer pengetahuan (de las Heras-Rosas & Herrera, 2021). Inkubator Bisnis juga berkontribusi pada kemampuan wirausaha untuk menghargai sumber daya sehingga mereka lebih menghargai sumber daya tak berwujud daripada start-up yang tidak terinkubasi. Oleh karena itu inkubator bisnis memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Dengan memberikan dukungan kepada startup, inkubator bisnis memfasilitasi terciptanya peluang kerja baru bagi masyarakat. Pertumbuhan tenant juga menjadi tujuan penting bagi inkubator bisnis. Kemajuan para tenant akan memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional.

Untuk mencapai tujuan maka pengembangan strategi operasional yang efektif melalui pendekatan manajemen strategis menjadi salah satu kunci bagi inkubator bisnis dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasionalnya. Manajemen strategis penting bagi inkubator bisnis karena membantu menerapkan perubahan dalam proses bisnis internal, mempertahankan kinerja perusahaan (Bubenik et al., 2022), membantu fokus pada sumber daya keuangan, jaringan, dan mengukur modal sosial yang sangat penting untuk kinerja mereka (Pattanasak et al., 2022), dan pada akhirnya membantu untuk menentukan tren perkembangan jangka panjang dan penentuan posisi dalam bisnis. Dalam era digital ini manajemen strategis menjadi semakin penting bagi inkubator bisnis karena membantu memprioritaskan tujuan dan menentukan taktik pemasaran digital mana yang akan diinvestasikan serta memastikan implementasi yang efisien dan efektif (Olson, E., Olson, K., Czaplowski, A., & Key, 2021). Pendekatan manajemen strategis akan membantu dalam menentukan strategi operasional yang tepat akan membantu inkubator bisnis mencapai tujuannya, yaitu menciptakan lapangan kerja dan mendukung pertumbuhan tenant.

Salah satu tahapan yang perlu dilakukan dalam memformulasikan strategi adalah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal (Deliabilda et al., 2021). Analisis SWOT dan matriks TOWS merupakan alat penting dalam manajemen strategis yang membantu organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif. Kedua metode ini menyediakan kerangka kerja untuk menilai faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) berfokus pada identifikasi dan evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang relevan dengan organisasi. Matriks TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) dibangun berdasarkan hasil analisis SWOT. Matriks ini membantu organisasi dalam mencocokkan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal (Rahmawanti & Hastuti, 2019).



Gambar 1. Matriks TOWS dan Alternatif Strategi

Manfaat penggunaan analisis SWOT dan matriks TOWS dalam manajemen strategis diantaranya adalah membantu dalam merumuskan strategi yang efektif. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, organisasi dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternalnya. Informasi yang diperoleh dari analisis SWOT dan matriks TOWS dapat membantu organisasi dalam membuat keputusan yang lebih terinformasi dan strategis. Penggunaan analisis SWOT dan matriks TOWS dapat membantu organisasi dalam meningkatkan peluang keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Dengan memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi keberhasilannya, organisasi dapat lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan. Analisis SWOT dan matriks TOWS merupakan alat yang penting dalam manajemen strategis yang membantu organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif. Dengan

memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilannya dalam mencapai tujuannya (Dyer, Jeffrey H., Paul Godfrey, 2017).

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diketahui bahwa inkubator bisnis memainkan peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja melalui dukungannya terhadap perusahaan rintisan. Untuk menjalankan perannya inkubator bisnis perlu mengembangkan strategi operasional yang efektif melalui pendekatan manajemen strategis. Pendekatan ini membantu inkubator bisnis dalam menerapkan perubahan internal, mempertahankan kinerja, fokus pada sumber daya, dan mengukur modal sosial. Analisis SWOT dan matriks TOWS merupakan alat penting dalam manajemen strategis yang membantu inkubator bisnis dalam merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, inkubator bisnis dapat meningkatkan peluang keberhasilannya dalam mencapai tujuannya, yaitu menciptakan lapangan kerja dan mendukung pertumbuhan tenant. Dengan memberikan dukungan yang komprehensif, inkubator bisnis mampu berkontribusi dalam menciptakan lapangan kerja, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan memajukan bangsa.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi operasional inkubator bisnis yang efektif untuk mendukung penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan *tenant* berdasarkan analisis TOWS?
2. Bagaimana implementasi dan evaluasi strategi operasional inkubator bisnis yang efektif untuk mendukung penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan *tenant*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengembangkan strategi operasional inkubator bisnis yang efektif untuk mendukung penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan *tenant* berdasarkan analisis TOWS.
2. Merumuskan langkah-langkah implementasi dan evaluasi strategi operasional inkubator bisnis yang efektif untuk mendukung penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan *tenant*.

II. MATERIAL DAN METODE

2.1 Material

Material penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur, dokumen internal dari Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar, data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan para pemangku kepentingan dari inkubator bisnis, serta data sekunder dari Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai tingkat pengangguran, pertumbuhan bisnis, dan ekonomi lokal.

2.2 Metode Penelitian

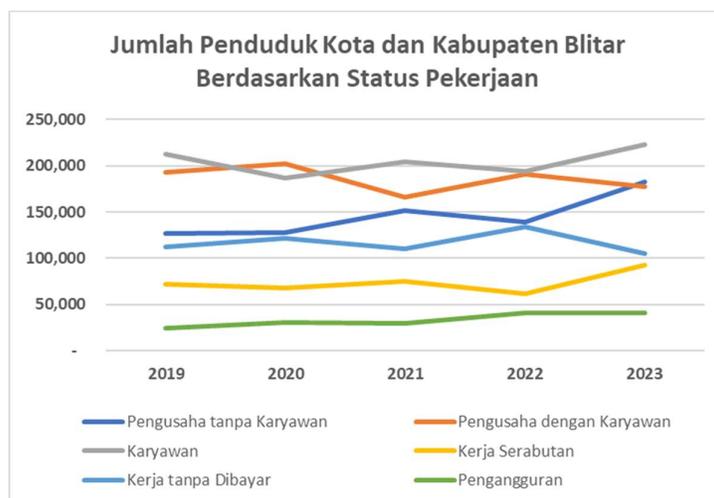
Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yaitu pendekatan yang berlandaskan pada filsafat interpretivisme, dalam hal ini wawancara mendalam dengan tenant, mentor, dan manajemen inkubator untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai operasional inkubator bisnis. Metode penelitian lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan analisis SWOT yang dikombinasikan dengan TOWS Matriks (Cristiano, S., Ghisellini, P., D'Ambrosio, 2021). Faktor-faktor SWOT diketahui melalui wawancara dengan para pemangku kepentingan.

2.3 Analisis Data:

Analisis data dilakukan dengan pendekatan kualitatif dari wawancara dengan menggunakan metode *coding* untuk mengidentifikasi tema-tema utama.

III. HASIL

Keberadaan inkubator bisnis erat kaitannya dengan penciptaan bisnis, pembukaan lapangan kerja baru, serta pengurangan jumlah pengangguran. Oleh karena itu sebelum membahas mengenai strategi inkubator bisnis perlu diketahui bagaimana tren terkait jumlah pekerja, jenis pekerjaan, serta jumlah pengangguran yang ada di wilayah Kota dan Kabupaten Blitar. Pengolahan data yang dilakukan berdasarkan data mentah dari BPS Kota dan Kabupaten Blitar menunjukkan hasil sebagai berikut:



Gambar 2. Grafik Jumlah Penduduk Kota dan Kabupaten Blitar Berdasarkan Status Pekerjaan Pada 2019 - 2023

Grafik di atas menunjukkan bahwa dalam kurun waktu tahun 2019 – 2023, terdapat enam kategori pekerjaan yang dianalisis, yaitu “Pengusaha tanpa Karyawan”, “Pengusaha dengan Karyawan”, “Karyawan”, “Kerja Serabutan”, “Kerja tanpa Dibayar”, dan “Pengangguran”. Dari grafik, terlihat bahwa jumlah "Karyawan" mendominasi hingga tahun 2022, namun mengalami penurunan pada tahun 2023. Sementara itu, kategori "Pengusaha tanpa Karyawan" mengalami peningkatan yang signifikan sejak tahun 2020, menunjukkan tren yang positif hingga tahun 2023. Sebaliknya, kategori "Pengusaha dengan Karyawan" menunjukkan fluktuasi, dengan peningkatan pada tahun 2022, tetapi kemudian kembali menurun pada tahun 2023.

Jumlah penduduk yang bekerja dalam kategori "Kerja Serabutan" relatif stabil dari tahun 2019 hingga 2021, tetapi menurun setelahnya. Sementara itu, kategori "Kerja tanpa Dibayar" mengalami sedikit peningkatan yang konsisten selama periode yang dianalisis. Di sisi lain, tingkat "Pengangguran" cenderung meningkat secara bertahap setiap tahun, menunjukkan adanya tantangan dalam penyediaan lapangan pekerjaan di daerah tersebut.

Tren yang dapat dilihat pada grafik diperkuat dengan perbedaan CAGR dari masing – masing jenis pekerjaan tersebut yang dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 1. Tingkat pertumbuhan tahunan majemuk status pekerjaan penduduk di wilayah Kota dan Kabupaten Blitar

Status Pekerjaan	CAGR 2019 - 2023
Pengusaha tanpa Karyawan	7.58%
Pengusaha dengan Karyawan	-1.62%
Karyawan	0.94%
Kerja Serabutan	5.02%
Kerja tanpa Dibayar	-1.46%
Total Bekerja	1.70%
Pengangguran	10.83%

CAGR, atau *Compound Annual Growth Rate* (Tingkat Pertumbuhan Tahunan Majemuk), adalah ukuran yang menggambarkan tingkat pertumbuhan rata-rata tahunan suatu metrik selama periode tertentu, dengan asumsi bahwa pertumbuhan terjadi pada laju yang konstan setiap tahun. CAGR digunakan untuk menunjukkan pertumbuhan dari satu titik awal ke titik akhir selama beberapa tahun, dengan mempertimbangkan efek majemuk (*compound*) dari pertumbuhan tahunan. Rumus untuk menghitung CAGR adalah:

$$CAGR = \left(\frac{\text{Nilai Awal}}{\text{Nilai Akhir}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

di mana:

- **Nilai Akhir** adalah nilai pada akhir periode.
- **Nilai Awal** adalah nilai pada awal periode.
- **n** adalah jumlah tahun dalam periode tersebut.

CAGR berguna karena memberikan satu angka pertumbuhan yang rata-rata, sehingga memudahkan perbandingan antar metrik yang berbeda meskipun mereka memiliki fluktuasi nilai tahunan yang bervariasi.

Tabel 1. Menunjukkan beberapa temuan menarik seperti CAGR untuk kelompok pengusaha tanpa karyawan ada di angka 7,58%. Hal ini menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam jumlah pengusaha tanpa karyawan selama periode 2019-2023. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin banyak orang yang memilih untuk memulai usaha sendiri tanpa mempekerjakan orang lain. Namun di sisi lain untuk kelompok pengusaha dengan karyawan menunjukkan CAGR yang negatif, yaitu sebesar -1,62%. Angka yang negatif ini menunjukkan penurunan dalam jumlah pengusaha dengan karyawan selama periode 2019-2023. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti pandemi COVID-19 yang berdampak pada sektor usaha sehingga semakin sedikit pengusaha yang mampu membayar gaji karyawan sehingga memutuskan untuk tidak mempekerjakan karyawan.

CAGR untuk karyawan adalah 0,94% yang artinya menunjukkan pertumbuhan yang lambat dalam jumlah karyawan selama periode 2019-2023. Hal ini menunjukkan beberapa kemungkinan seperti pertumbuhan lapangan kerja formal tidak secepat pertumbuhan jumlah penduduk, atau minat penduduk untuk menjadi karyawan semakin mengecil, atau bahkan ketidakmampuan pengusaha dalam memberi upah pada karyawan sehingga lowongan kerja menjadi lebih terbatas. Khusus Kota Blitar hal ini didukung dengan temuan bahwa CAGR untuk jumlah lowongan kerja terdaftar di Kota Blitar di periode 2019 – 2023 yang menunjukkan nilai -40,24% dan ditunjukkan oleh grafik di bawah ini:



Gambar 3 Grafik Jumlah Lowongan Kerja Terdaftar di Kota Blitar Periode 2019 - 2023

CAGR untuk kategori pekerja serabutan tercatat sebesar 5,02%, yang menunjukkan adanya pertumbuhan yang cukup signifikan dalam jumlah pekerja serabutan selama periode 2019-2023. Pertumbuhan ini mungkin disebabkan oleh meningkatnya kebutuhan akan tenaga kerja informal seiring dengan perkembangan ekonomi. Untuk kategori kerja tanpa dibayar, CAGR tercatat negatif sebesar -1,46%, mengindikasikan adanya penurunan dalam jumlah pekerja tanpa upah selama periode yang sama. Penurunan ini dapat disebabkan oleh meningkatnya kesadaran akan hak-hak pekerja serta peningkatan standar hidup.

CAGR untuk total penduduk yang bekerja menunjukkan angka 1,70%, yang menandakan adanya pertumbuhan yang relatif lambat dalam jumlah penduduk yang bekerja selama periode 2019-2023. Ini mengindikasikan bahwa masih terdapat sejumlah besar penduduk yang belum terlibat dalam pekerjaan formal maupun informal. Sementara itu, tingkat pengangguran mengalami peningkatan yang signifikan dengan CAGR sebesar 10,83% selama periode yang sama, yang mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dampak pandemi COVID-19 yang menyebabkan hilangnya pekerjaan dan berkurangnya peluang kerja baru.

Dari analisis CAGR ini, terdapat beberapa tren penting dalam perkembangan jumlah penduduk Kota dan Kabupaten Blitar berdasarkan status pekerjaan antara tahun 2019 hingga 2023. Terdapat peningkatan jumlah pengusaha tanpa karyawan, sementara jumlah pengusaha dengan karyawan menurun. Selain itu, pertumbuhan jumlah karyawan terjadi dengan laju yang lambat, diiringi dengan peningkatan jumlah pekerja serabutan serta penurunan jumlah pekerja tanpa dibayar. Pertumbuhan total penduduk yang bekerja juga lambat, di sisi lain, tingkat pengangguran mengalami peningkatan.

Tren-tren ini menunjukkan bahwa pasar kerja di Kota dan Kabupaten Blitar mengalami perubahan yang signifikan selama periode 2019-2023. Perubahan ini perlu menjadi perhatian pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang tepat untuk mengatasi masalah pengangguran dan mendorong pertumbuhan lapangan kerja yang berkualitas.

Berdasarkan kondisi di atas dan analisis SWOT yang sudah dilakukan pada penelitian sebelumnya oleh (Utama et al., 2023) maka dapat dikembangkan matriks TOWS sebagai berikut:

Tabel 2. Rangkuman strategi operasional untuk inkubator bisnis

Matriks TOWS	Kesempatan 1. Kebijakan Prodi dan Institusi induk (AKB) 2. Dukungan sarana dan fasilitas dari AKB 3. Kemajuan Teknologi dan AI 4. Semangat mahasiswa baru 5. Kemudahan legalitas untuk tenant	Ancaman 1. Kurangnya pendanaan 2. Kualitas input tenant 3. Ekonomi dan SDM Masyarakat 4. Budaya negatif dari lingkungan
Kekuatan 1. Struktur organisasi yang sederhana 2. Latar belakang dan jenjang pendidikan staff 3. Misi dan motivasi untuk mengembangkan kewirausahaan 4. Gaya kepemimpinan dan organisasi yang fleksibel	Strategi SO: 1. Memanfaatkan struktur organisasi yang sederhana untuk mempercepat pengembangan dan implementasi kebijakan dari Prodi dan institusi induk (AKB) 2. Mendorong staf dengan latar belakang pendidikan yang baik untuk memanfaatkan kemajuan teknologi dan AI dalam mengembangkan program inkubator bisnis. 3. Menggunakan misi dan motivasi yang kuat untuk mengembangkan kewirausahaan melalui sarana dan fasilitas yang didukung oleh AKB. 4. Memanfaatkan gaya kepemimpinan yang fleksibel untuk mendorong semangat mahasiswa baru dalam berpartisipasi aktif dalam program inkubator bisnis.	Strategi ST 1. Menggunakan struktur organisasi yang sederhana untuk beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi keterbatasan pendanaan dan memastikan efisiensi operasional. 2. Memanfaatkan latar belakang pendidikan staf yang baik untuk meningkatkan kualitas input tenant sehingga dapat mengatasi ancaman program terkait kualitas SDM. 3. Menggunakan misi dan motivasi untuk pengembangan kewirausahaan sebagai cara untuk menghadapi tantangan ekonomi dan sosial dari masyarakat. 4. Menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel untuk merespons dinamika negatif dari lingkungan dengan lebih adaptif dan proaktif.
Kelemahan 1. Pengalaman mengelola inkubator bisnis masih minim 2. Sistem dan prosedur masih belum sempurna 3. Strategi belum jelas 4. Gaya kepemimpinan kurang baik dalam monitoring 4. Shared values belum terlalu tertanam 5. Jejaring dengan Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia masih lemah	Strategi WO 1. Meningkatkan pengalaman pengelolaan inkubator dengan memanfaatkan dukungan fasilitas dari AKB, sehingga sistem dan prosedur dapat diperbaiki secara berkelanjutan. 2. Memperjelas strategi dan meningkatkan shared values melalui pemanfaatan kemajuan teknologi dan AI untuk monitoring dan pengembangan. 3. Memperkuat jejaring dengan Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia dengan memanfaatkan semangat mahasiswa baru dan kemudahan legalitas untuk tenant sebagai daya tarik tambahan.	Strategi WT 1. Mengembangkan sistem dan prosedur yang lebih baik untuk meningkatkan ketahanan terhadap keterbatasan pendanaan dan kualitas input tenant. 2. Meningkatkan monitoring dan evaluasi untuk memastikan inkubator dapat beradaptasi dengan tantangan ekonomi dan sosial yang ada. 3. Membangun kapasitas kepemimpinan yang kuat untuk menghadapi budaya negatif dari lingkungan serta mengatasi kelemahan dalam shared values yang kurang tertanam. 4. Meningkatkan hubungan dengan asosiasi eksternal untuk memperkuat sumber daya dan menghadapi ancaman dari keterbatasan SDM masyarakat.

Matriks TOWS di atas memberikan gambaran komprehensif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh sebuah organisasi, serta menghasilkan strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk memaksimalkan potensi dan meminimalkan risiko. Dalam kolom kekuatan, organisasi ini memiliki struktur yang sederhana, latar belakang dan jenjang pendidikan staf yang memadai, misi dan motivasi yang kuat untuk mengembangkan kewirausahaan, serta gaya kepemimpinan dan organisasi yang fleksibel. Di sisi lain, kelemahan yang teridentifikasi meliputi minimnya pengalaman dalam mengelola inkubator bisnis, sistem dan prosedur yang masih belum sempurna, strategi yang belum jelas, gaya

kepemimpinan yang kurang efektif dalam monitoring, shared values yang kurang tertanam, serta lemahnya jejaring dengan Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia.

Dalam konteks peluang, terdapat beberapa faktor yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi ini, yaitu kebijakan Prodi dan institusi induk (AKB), dukungan sarana dan fasilitas dari AKB, kemajuan teknologi dan AI, semangat mahasiswa baru, serta kemudahan legalitas untuk tenant. Namun, organisasi juga harus waspada terhadap ancaman yang dihadapi, seperti kurangnya pendanaan, kualitas input tenant yang tidak memadai, tantangan ekonomi dan sumber daya manusia dari masyarakat, serta budaya negatif dari lingkungan.

Dari analisis ini, dihasilkan beberapa alternatif strategi. Strategi SO mengarahkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan internalnya dalam rangka merespons peluang yang ada. Misalnya, struktur organisasi yang sederhana dapat mempercepat implementasi kebijakan dari Prodi dan institusi induk, sementara latar belakang pendidikan yang baik dapat dimanfaatkan untuk mengintegrasikan kemajuan teknologi dan AI dalam pengembangan program inkubator. Strategi ST berfokus pada penggunaan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman. Contohnya, fleksibilitas dalam kepemimpinan dan organisasi dapat digunakan untuk merespons dinamika negatif dari lingkungan secara adaptif dan proaktif.

Sementara itu, strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Pengalaman pengelolaan inkubator dapat ditingkatkan dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia dari AKB, sementara shared values dan jejaring dengan Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia bisa diperkuat dengan bantuan teknologi dan legalitas yang mudah. Terakhir, strategi WT dirancang untuk meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman. Salah satu langkah yang diusulkan adalah pengembangan sistem dan prosedur yang lebih baik serta peningkatan monitoring dan evaluasi untuk menghadapi tantangan ekonomi dan sosial, sekaligus membangun kapasitas kepemimpinan yang kuat untuk mengatasi budaya negatif dan kelemahan internal yang ada.

IV. KESIMPULAN

Keberadaan inkubator bisnis memainkan peran yang krusial dalam menciptakan usaha baru, membuka lapangan kerja, dan mengurangi tingkat pengangguran. Analisis data yang diperoleh dari BPS Kota dan Kabupaten Blitar menunjukkan adanya beberapa tren signifikan terkait status pekerjaan selama periode 2019 hingga 2023.

Pertama, jumlah "Karyawan" mendominasi hingga tahun 2022, namun mengalami penurunan pada tahun 2023, sementara kategori "Pengusaha tanpa Karyawan" menunjukkan peningkatan yang signifikan. Selanjutnya, kategori "Pengusaha dengan Karyawan" mengalami fluktuasi, dengan peningkatan pada tahun 2022 tetapi kembali menurun pada tahun 2023. Selain itu, tingkat pengangguran menunjukkan kecenderungan meningkat secara bertahap, yang mencerminkan tantangan dalam penyediaan lapangan kerja.

Dalam hal pertumbuhan, terdapat pertumbuhan yang signifikan untuk pengusaha tanpa karyawan dengan CAGR sebesar 7,58%, sementara pengusaha dengan karyawan mengalami penurunan dengan CAGR negatif sebesar -1,62%. Pertumbuhan jumlah karyawan juga tercatat lambat dengan CAGR sebesar 0,94%, dan jumlah lowongan kerja terdaftar di Kota Blitar mengalami penurunan yang drastis dengan nilai -40,24%. Di sisi lain, kategori pekerja serabutan menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan dengan CAGR sebesar 5,02%, sementara pekerja tanpa upah mengalami penurunan dengan CAGR sebesar -1,46%.

Secara keseluruhan, tren yang teridentifikasi ini menunjukkan perlunya perhatian dari pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang tepat untuk mengatasi masalah pengangguran dan mendorong pertumbuhan lapangan kerja yang berkualitas. Selain itu, analisis SWOT terhadap inkubator bisnis juga mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada, serta peluang dan ancaman yang harus dihadapi untuk meningkatkan efektivitas inkubator dalam mendukung kewirausahaan dan pengembangan bisnis di wilayah tersebut.

Berdasarkan TOWS Matriks dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa organisasi incubator bisnis memiliki potensi signifikan untuk berkembang dengan memanfaatkan kekuatan internalnya, seperti struktur organisasi yang sederhana dan misi yang kuat, serta peluang eksternal, seperti dukungan institusi induk dan kemajuan teknologi. Namun, untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, organisasi harus fokus pada penguatan area yang masih lemah, seperti pengalaman pengelolaan dan sistem yang belum sempurna, serta membangun strategi yang lebih jelas. Selain itu, organisasi juga perlu waspada terhadap ancaman eksternal seperti keterbatasan pendanaan dan kualitas input tenant yang rendah. Dengan mengintegrasikan strategi yang tepat, organisasi dapat mengatasi tantangan yang ada dan mendorong pertumbuhan serta keberlanjutan dalam pengembangan kewirausahaan.

V. DAFTAR PUSTAKA

Bubenik, P., Capek, J., Rakyta, M., Binasova, V., & Staffenova, K. (2022). Impact of Strategy Change on Business Process Management. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su14171112>

de las Heras-Rosas, C., & Herrera, J. (2021). Research trends in open innovation and the role of the university. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010029>

Deliabilda, S. A., Guntur, M., Lasut, R., & Putra, H. (2021). Formulasi Strategi Bersaing Prodi Magister Manajemen

Universitas Pelita Bangsa Menggunakan Analisis SWOT & Matriks BCG. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(2), 163–174. <https://doi.org/10.37366/master.v1i2.227>

Dyer, Jeffrey H., Paul Godfrey, Robert J. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. John Wiley and Sons.

Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2022). Business Incubators, Accelerators, and Performance of Technology-Based Ventures: A Systematic Literature Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc8010046>

Olson, E., Olson, K., Czaplewski, A., & Key, T. (2021). Business Strategy and The Management of Digital Marketing. *Business Horizons*, 64(2), 285–293.

Paoloni, P., & Modaffari, G. (2021). Business Incubators Vs Start-Ups: a Sustainable Way of Sharing Knowledge. . . *J. Knowl. Manag.*, 26, 1235–1261.

Pattanasak, P., Anantana, T., Paphawasit, B., & Wudhikarn, R. (2022). Critical Factors and Performance Measurement of Business Incubators: A Systematic Literature Review. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084610>

Rahmawanti, M., & Hastuti, H. (2019). Analisis SWOT dan TOWS Sebagai Landasan dalam Perencanaan Strategis Sistem Informasi Akuntansi Persediaan di Kabupaten Bandung Barat. *Prosiding Industrial Research*, 10(1), 410–415.

Utama, A., Kurniawan, H., & Normawati, R. A. (2023). Kombinasi Analisis Swot, Pestel, Dan Mckinsey 7S Untuk Menganalisis Lingkungan Bisnis Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar. *JAMI: Jurnal Ahli Muda Indonesia*, 4(2), 200–207. <https://doi.org/10.46510/jami.v4i2.157>