

## **BAB IV**

### **LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Sejarah Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin**

Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Banjarmasin Nomor 18 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat daerah Kota Banjarmasin.

Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dulunya dikenal sebagai Departemen Koperasi dan LPK. Sejak tahun 2003 adanya otonomi daerah maka dari Departemen Koperasi berubah lagi menjadi Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja. Pada tahun 2008 Dinas Koperasi berubah lagi menjadi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sampai pada tahun 2016 Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah digabungkan dengan Dinas Sosial dan Tenaga Kerja sehingga menjadi Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin.

##### **2. Visi dan Misi Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin**

Visi Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin adalah Terwujudnya Koperasi, Usaha Mikro Yang Berkualitas dan Terciptanya Tenaga Kerja Produktif serta berdaya saing untuk menggerakkan perekonomian masyarakat.

Sedangkan Misi Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan Sumber Daya Manusia Koperasi dan Usaha Mikro yang mandiri dan berdaya saing.
  - b. Memberdayakan potensi yang dimiliki Pemerintah Kota Banjarmasin untuk mengembangkan Koperasi dan Usaha Mikro.
  - c. Memfasilitasi Koperasi dan Usaha Mikro terhadap sumber-sumber permodalan.
  - d. Meningkatkan kemitraan/kerjasama antara Koperasi, Usaha Mikro serta pelaku ekonomi lainnya untuk perluasan pasar.
  - e. Mewujudkan meningkatkan Kualitas Dan Produktivitas Tenaga Kerja.
  - f. Mendorong terlaksananya penyerapan tenaga kerja guna mengurangi pengangguran terbuka.
  - g. Mewujudkan Hubungan Industrial yang harmonis dan berkeadilan.
  - h. Menjamin terwujudnya Perlindungan Tenaga Kerja.
3. Pelayanan Publik Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin
- a. Pelayanan Persetujuan Nama dan Rekomendasi Akta Pendirian Koperasi.
  - b. Pelayanan Rekomendasi Pembuatan Akta Notaris Perubahan Anggaran Dasar.
  - c. Pelayanan Pembuatan Pengantar Pembubaran Koperasi.
  - d. Pelayanan Penerbitan Ijin Usaha Simpan Pinjam.
  - e. Pelayanan Surat Ijin Pembukaan Kantor Cabang Koperasi.
  - f. Pendaftaran Pembentukan Wira Usaha Baru (WUB).

- g. Pelayanan Tentang Tata Cara Memperoleh Pembiayaan KUR, Penyertaan Modal, LPDB, Kemitraan dengan BUMN.
- h. Pelayanan Rekomendasi untuk mendapat Fasilitas Permodalan.
- i. Penerbitan Sertifikasi Hasil Penilaian Kesehatan Simpan Pinjam.
- j. Pelayanan Pembuatan Kartu Pencari Kerja (AK.1).
- k. Perpanjangan Ijin Mempekerjakan Tenaga Kerja Asing (IMTA).
- l. Pelayanan Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.
- m. Pelayanan Organisasi dan Kelembagaan Hubungan Industrial.
- n. Pelayanan Persyaratan Kerja dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja.
- o. Pelayanan Pengaduan Pembayaran THR/Mayday/Mogok/Unjuk Rasa.
- p. Pelayanan Pelatihan Tenaga Kerja.
- q. Pelayanan Pembuatan Perijinan Lembaga Pelatihnnya Keterampilan Swasta.

#### 4. Hasil Wawancara

Pada bagian ini disajikan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan terhadap informan. Dalam laporan hasil penelitian ini, peneliti menjabarkan pendapat dari masing-masing informan berdasarkan pada rumusan masalah yaitu efektivitas pelaksanaan program kawal incubator dalam pengembangan UMKM dan kendala yang dihadapi selama pelaksanaan program kawal incubator, sebagai berikut :

##### **Informan I :**

Nama : Surya Wardana

Umur : 26 tahun

Pekerjaan : Wiraswasta

Alamat : Komplek Buminda 1 No.22

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan yaitu bapak Surya Wardana diketahui bahwa bapak Surya mengikuti kegiatan kawal incubator dengan tujuan untuk meningkatkan eskalasi pengetahuan baik secara teori maupun praktis terkait UMKM, terkhusus pengetahuan tentang kewirausahaan. Selain itu, ada tujuan lain yang ingin diraih olehnya saat mengikuti program kawal incubator, yaitu untuk mendapatkan pendanaan dari investor maupun dari program kawal incubator. Tujuan yang telah disebutkan tersebut menurut bapak Surya telah tercapai dalam hal peningkatan eskalasi pengetahuan, adapun tujuan yang berkaitan dengan pendanaan belum tercapai sepenuhnya pada saat mengikuti program kawal incubator dikarenakan bapak Surya tidak melakukan progres yang cepat dalam mengurus administrasi untuk bisa mendapatkan pendanaan yang telah disediakan bagi peserta. Di sisi lain, rekan bapak Surya sesama peserta program kawal incubator telah mendapatkan pendanaan sehingga tujuan yang diinginkan telah tercapai.

Lebih lanjut bapak Surya menjelaskan bahwa ia telah mengetahui dan memahami tujuan dari diadakannya program kawal incubator jauh sebelum program kawal incubator dilaksanakan, karena menurutnya sebaiknya seseorang sebelum memutuskan untuk mengikuti sebuah program atau kegiatan perlu mengetahui maksud dari diadakannya program tersebut. Untuk mengetahui dan memahami tentang program kawal incubator, bapak Surya melakukan riset terlebih dahulu baik mencari tahu melalui internet atau menanyakan tentang program kawal incubator kepada rekan lain yang sudah

pernah mengikuti program tersebut. Bapak Surya menyampaikan bahwa program kawal incubator tidak hanya ada di wilayah Kota Banjarmasin namun program tersebut juga ada di pulau Jawa. Proses masuknya program kawal incubator ke Kota Banjarmasin terhitung lambat. Setelah program kawal incubator masuk ke Kota Banjarmasin, bapak Surya menggali lebih dalam mengenai program tersebut sehingga dapat mengetahui bahwa dengan mengikuti program kawal incubator ia akan mendapatkan kesempatan bertemu dengan para investor dan mendapatkan pendanaan serta dapat meningkatkan eskalasi pengetahuan tentang kewirausahaan. Bapak Surya menuturkan bahwa tujuan dari program kawal incubator adalah untuk menggodok UMKM agar lebih siap dan lebih mampu untuk mengembangkan usahanya. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa bapak Surya telah mengetahui dan memahami maksud dari program kawal incubator.

Terkait jadwal dan waktu pelaksanaan program kawal incubator, menurut bapak Surya telah sesuai dengan jadwal dan waktu yang direncanakan, tidak kurang dan tidak terlalu lebih lewat dari jadwal yang telah ditentukan namun masih dalam ambang batas waktu yang wajar dan masih bisa ditoleransi. Bapak Surya mengapresiasi pengelola program kawal incubator baik pengelola internal maupun eksternal karena telah melakukan pelaksanaan program dengan sangat baik.

Usaha milik bapak Surya mengalami peningkatan dari segi kualitas karena ia mengaplikasikan materi yang disampaikan pada pelaksanaan program kawal incubator untuk meningkatkan kualitas usahanya, bapak Surya menyebutkan bahwa seluruh materi yang disampaikan pada program kawal

incubator dapat memberikan dampak luar biasa terhadap usaha jika mampu menerapkan semua ilmu yang telah diberikan. Bapak Surya menuturkan bahwa ia belum bisa menerapkan seluruh materi yang disampaikan pada program kawal incubator karena mengalami keterbatasan pada modal sehingga tidak bisa menjalankan semua saran dan ide yang disampaikan oleh mentor. Adapun dari segi kuantitas, informan mengakui bahwa usahanya mengalami peningkatan sesudah mengikuti program kawal incubator.

Menurut bapak Surya penentuan pelaku UMKM yang mengikuti program kawal incubator telah tepat sasaran, namun dari segi penyebaran informasi dan sosialisasi mengenai program kawal incubator masih belum maksimal, seharusnya dapat lebih baik lagi dalam penyebaran informasi tentang program kawal incubator. Sejauh ini menurut informan penentuan pelaku UMKM yang mengikuti program kawal incubator telah berjalan dengan baik karena penentuannya tidak fokus hanya kepada satu segmen usaha, namun ke berbagai jenis segmen usaha dan usaha yang dipilih variatif. Para peserta yang terpilih untuk mengikuti program kawal incubator adalah peserta yang telah lolos melewati berbagai tahapan seleksi yang diadakan oleh pihak panitia.

Berkenaan dengan adanya program kawal incubator, saat ditanya apakah program kawal incubator memberikan perubahan nyata terhadap pengembangan UMKM, bapak Surya berpendapat bahwa jawaban dari pertanyaan tersebut adalah relatif tergantung kepada para peserta program kawal incubator atau pelaku UMKM yang telah mengikuti pelatihan, yang mana harapannya hal tersebut dapat memberikan dampak baik karena materi yang diajarkan pada forum kawal incubator sangat berkaitan dengan UMKM.

Bapak Surya menuturkan bahwa program kawal incubator memberikan perkembangan terhadap usahanya (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

Berdasarkan wawancara dengan informan yaitu bapak Surya Wardana diketahui bahwa kendala yang dihadapi beliau selama pelaksanaan program kawal incubator yaitu informan memiliki jadwal yang padat karena mengelola usaha sendiri sehingga saat ada pelaksanaan program kawal incubator, informan perlu melakukan manajemen waktu agar jadwal program kawal incubator tidak mengganggu bisnis dan usahanya (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

## **Informan II**

Nama : Khairunnisa

Umur : 33 tahun

Pekerjaan : Wirausaha

Alamat : Jl. HKSN Komp. AMD Permai

Dari hasil wawancara bersama informan yaitu ibu Khairunnisa diketahui bahwa tujuan beliau mengikuti program kawal incubator adalah untuk mencari ilmu dan menambah pembelajaran tentang usaha bisnis karena ibu Khairunnisa telah memiliki dan membuka sebuah usaha. Ibu Khairunnisa mendapatkan informasi tentang pendaftaran program kawal incubator ketika beliau sedang mencari informasi mengenai pelatihan-pelatihan usaha. Sebelumnya, profesi ibu adalah seorang staf bank yang kemudian memilih untuk *resign* dan memutuskan untuk membuka usaha sendiri. Dikarenakan baru terjun ke dalam

dunia bisnis, ibu Khairunnisa mengakui bahwa ia belum memiliki banyak ilmu tentang usaha bisnis sehingga perlu mengikuti berbagai pelatihan-pelatihan usaha bisnis untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya dalam berbisnis. Setelah mendapatkan informasi mengenai program kawal incubator, informan mengetahui bahwa program kawal incubator disediakan sebagai wadah bagi UMKM untuk berkembang. Dengan mengikuti program kawal incubator, selain mencari ilmu dan pembelajaran, ibu Khairunnisa juga ingin mengembangkan ilmu bisnis yang telah ia dapat karena ilmu dasar yang dimiliki beliau sebelumnya adalah ilmu akuntansi dan ilmu tersebut sangat berbeda dengan ilmu bisnis. Ibu Khairunnisa menyadari bahwa ia perlu menggali potensi diri yang berkaitan dengan usaha bisnis. Ibu Khairunnisa menyebutkan bahwa ia mulai terjun ke dunia bisnis sejak tahun 2021.

Selama pelaksanaan program kawal incubator, ibu Khairunnisa mengatakan bahwa ia telah mengetahui dan memahami maksud dari program yang dilaksanakan, yaitu untuk melatih para pelaku UMKM agar usahanya lebih meningkat dan lebih berkembang baik dari segi manajemen usaha dan segi manajemen keuangan. Sebelum memutuskan untuk mendaftar program kawal incubator, ibu Khairunnisa belum mengetahui secara detail mengenai program kawal incubator, ia hanya mengetahui bahwa program kawal incubator merupakan wadah pelatihan bagi UMKM dan pelaksanaan kegiatan tidak dipungut biaya karena diadakan oleh pemerintah. Ibu Khairunnisa memilih untuk mendaftar program kawal incubator dikarenakan beliau memiliki lebih banyak waktu untuk mengikuti pelatihan program kawal incubator setelah berhenti bekerja sebagai staff bank. Selain itu, ibu Khairunnisa

menyadari bahwa ia perlu menggali potensi diri dengan mengikuti pelatihan bisnis agar ia tahu bagaimana cara mengembangkan sebuah usaha bisnis dengan efektif dan efisien. Setelah mengikuti rangkaian program kawal incubator, ibu Khairunnisa mengatakan bahwa ia lebih memahami dan mengetahui tentang program kawal incubator. Dengan diadakannya program kawal incubator, Ibu Khairunnisa merasa sangat terbantu karena ia dapat mengembangkan dan meningkatkan mindset seorang wirausaha lantaran sebelumnya ia belum terlalu menguasai mindset seorang wirausaha.

Selanjutnya ibu Khairunnisa menuturkan bahwa jadwal dan waktu pelaksanaan program kawal incubator telah sesuai dengan perencanaan jadwal dan waktu kegiatan. Ia juga mengatakan bahwa tidak memperlmasalahkan jadwal dan waktu yang telah ditetapkan oleh pihak panitia.

Usaha yang dimiliki oleh ibu Khairunnisa juga mengalami peningkatan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Adapun dari segi kuantitas, usaha milik ibu Khairunnisa mengalami penambahan, sebelumnya hanya memiliki satu cabang bertambah menjadi dua kemudian sedang dalam tahap proses untuk membuka cabang yang ketiga. Ibu Khairunnisa menargetkan untuk memiliki lima cabang usaha hingga akhir tahun. Sedangkan dari segi kualitas, usaha ibu Khairunnisa mengalami peningkatan berupa kualitas metode manajemen stok dan metode manajemen karyawan menjadi lebih baik serta kemampuan digital marketing semakin berkembang.

Menurut ibu Khairunnisa, penentuan pelaku UMKM yang mengikuti program kawal incubator telah tepat sasaran. Beliau menuturkan bahwa dengan adanya program kawal incubator sangat jelas membawa perubahan nyata

terhadap perkembangan UMKM, khususnya UMKM milik beliau sendiri, karena dengan mengikuti program kawal incubator skill kewirausahaan beliau meningkat sehingga dapat digunakan untuk mengembangkan usaha miliknya (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

Kendala yang dihadapi ibu Khairunnisa selama pelaksanaan program kawal incubator yaitu kesulitan membagi waktu antara menjalankan usaha dan mengikuti program kawal incubator, karena pada usaha miliknya, ia sendiri yang langsung turun tangan pada proses produksi, sehingga tidak mudah untuk meninggalkan usaha tersebut. Kemudian kendala lain yang dirasakan oleh ibu Khairunnisa selama pelaksanaan program kawal incubator adalah pemberitahuan tentang jadwal dilaksanakannya kegiatan program kawal incubator sangat dekat dengan hari pelaksanaan, yang mana diberitahukan 3-4 hari sebelum hari pelaksanaan, sehingga menyebabkan ibu Khairunnisa merasa kesulitan untuk mengubah jadwal pribadi yang telah disusunnya dari jauh-jauh hari, terutama yang berkaitan dengan proses produksi untuk usaha miliknya (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

### **Informan III**

Nama : Raudhatul Jannah

Umur : 33 tahun

Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga & Wirausaha

Alamat : Sungai Andai

Ibu Raudhatul Jannah merupakan ibu rumah tangga yang memutuskan untuk fokus terjun ke dalam dunia bisnis dan menjalankan usaha pada tahun

2021. Keluarga ibu Raudhatul sebelumnya telah memiliki usaha sejak tahun 2019, dan yang menjalankan usaha tersebut adalah suaminya. Kemudian ibu Raudhatul memutuskan untuk membantu suaminya dan ikut terjun ke dalam dunia bisnis. Sebelum mengikuti program kawal incubator, ibu Raudhatul mengatakan bahwa ia sering mengikuti pelatihan/program serupa yang berkaitan dengan pengembangan bisnis/usaha. Ibu Raudhatul menuturkan bahwa sebagai seorang wirausaha ia perlu mempelajari skill kewirausahaan dan menjalin relasi yang baik dengan pihak pemerintah dan sesama rekan bisnis. Berdasarkan hasil wawancara peneliti bersama ibu Raudatul Jannah diketahui bahwa tujuan informan dalam mengikuti program kawal incubator adalah untuk dikawal dan didampingi oleh para mentor pada program kawal incubator dalam mengembangkan usahanya agar menjadi semakin berkembang. Ibu Khairunnisa menuturkan bahwa ia memerlukan pendampingan dalam mengembangkan usahanya karena banyak hal dalam dunia bisnis yang berubah seiring perubahan zaman sehingga perlu didampingi untuk mengembangkan usahanya. Ibu Raudhatul menyatakan bahwa tujuan yang ia inginkan dalam mengikuti program kawal incubator telah tercapai. Beliau menyadari bahwa belum semua ilmu yang ia dapat selama pelaksanaan program kawal incubator dapat diimplementasikan, karena untuk menerapkan semua ilmu tersebut membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia, lokasi usaha dan pendanaan. Untuk melakukan *scale up* pada suatu usaha, ibu Raudhatul mengatakan bahwa hal tersebut tidak hanya memerlukan ilmu yang memadai, namun juga perlu mengetahui cara mengorganisasi tim yang baik, manajemen sumber daya manusia, *digital marketing*, *adsense* dll.

Ibu Raudhatul menyatakan bahwa ia telah mengetahui dan memahami maksud dari program kawal incubator. Ia mengetahui adanya program kawal incubator dari program *start-up* yang ia ikuti sebelumnya dan diadakan oleh Kominfo, yaitu program Seribu Start-Up Nasional yang berbasis online. Pada program tersebut terdapat mentor lokal yang berasal dari Banjarmasin dan juga merupakan salah satu tim program kawal incubator. Dari mentor tersebutlah Ibu Raudhatul mengetahui informasi adanya program kawal incubator. Setelah mengikuti kegiatan program kawal incubator, ibu Raudhatul mengakui bahwa ia lebih memahami dan mengetahui tentang program kawal incubator, pada program kawal incubator pelaksanaan pelatihan didampingi oleh mentor sehingga para peserta benar-benar memahami apa yang diajarkan. Adapun pelaksanaan pelatihan pada program kawal incubator dilakukan secara bertahap, tidak dilakukan hanya satu kali, namun beberapa kali dalam setiap bulan. Pada pelatihan tersebut para peserta program kawal incubator didampingi oleh para mentor yang memiliki keahlian yang sesuai dengan bidang usaha mereka.

Mengenai *timeline* pelaksanaan program kawal incubator, ibu Raudhatul menuturkan bahwa para peserta tidak diberikan informasi mengenai *timeline* secara keseluruhan, namun diinfokan secara bertahap seiring dengan kegiatan pelatihan program kawal incubator yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu. Peserta kawal incubator selalu diinformasikan tentang jadwal pelaksanaan program kawal incubator mendekati hari dilaksanakannya kegiatan tersebut. Menurut ibu Raudhatul jadwal yang diberikan oleh pihak panitia telah sesuai waktunya dengan informasi yang diberikan.

Ibu Raudhatul menyatakan bahwa dengan adanya program kawal incubator, kondisi usaha miliknya meningkat dari segi kualitas dan kuantitas. Dari segi kuantitas, beliau menuturkan bahwa ia mendapat ilmu yang mampu digunakan untuk mengembangkan kuantitas usahanya. Sedangkan dari segi kualitas usaha, informan mengalami peningkatan baik manajemen usaha, administrasi, pembukuan, konten untuk promosi, maupun *digital marketing*. Sebelum mengikuti program kawal incubator, ibu Raudhatul mengakui bahwa ia sempat berpikir jika ia tidak akan bisa mempelajari dan menggunakan digital marketing pada usianya sekarang karena merasa berat dan kesulitan, namun ternyata setelah mengikuti program kawal incubator, ibu Raudhatul menuturkan bahwa ia bisa mempelajari dan menggunakan digital marketing.

Menurut informan sejauh ini penentuan pelaku UMKM yang mengikuti program kawal incubator telah tepat sasaran karena menjangkau ke semua bidang UMKM. Namun, banyak pelaku UMKM yang belum mengetahui informasi tentang program kawal incubator dikarenakan informasi tentang program kawal incubator hanya diberitahukan melalui media online, tidak secara langsung diinformasikan dengan turun ke lapangan.

Dengan adanya program kawal incubator, ibu Raudhatul menuturkan bahwa program tersebut memberikan perubahan nyata terhadap perkembangan usahanya. Pada program kawal incubator, ibu Raudhatul dapat mengembangkan mindset seorang wirausaha sehingga hal tersebut sangat membantu dalam perkembangan usaha miliknya agar lebih maju. Ibu Raudhatul menyadari bahwa untuk mengembangkan sebuah usaha menjadi lebih maju diperlukan tim yang bisa mendukung dan membantu dalam proses

perkembangan usaha tersebut dan jika ingin usaha bisnis sukses berkembang tidak bisa hanya mengandalkan diri sendiri namun perlu ada bantuan dari orang lain (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

Adapun mengenai kendala yang dihadapi oleh ibu Raudhatul selama pelaksanaan program kawal incubator yaitu beliau tidak bisa menerapkan semua ilmu yang telah didapat karena banyak kendala yang terjadi saat di lapangan baik dari segi modal, sumber daya manusia maupun skala prioritas. Kendala lainnya yaitu masalah waktu pelaksanaan program yang berbenturan dengan jadwal pribadi, namun ia lebih memprioritaskan untuk mengikuti program kawal incubator dibandingkan dengan kegiatan lainnya. (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

#### **Informan IV**

Nama : Benny Nurdiansyah

Umur : 31 Tahun

Pekerjaan : Wirausaha

Alamat : Gatot Subroto 6 Jl. Mahat Kasan No. 33A

Menurut hasil wawancara peneliti bersama bapak Benny Nurdiansyah sebagai informan, bapak Benny mengatakan bahwa tujuan ia mengikuti program kawal incubator adalah ingin menambah ilmu pengetahuan tentang bisnis dan dimentori secara langsung oleh ahli dalam bidang bisnis. Program kawal incubator dapat memberikan dampak baik untuk bisnis yang sedang digeluti oleh bapak Benny yaitu bidang fashion (sasirangan). Dengan adanya ilmu bisnis yang telah diberikan pada program kawal incubator, bapak Benny

berharap agar bisa mengembangkan bisnisnya menjadi lebih maju dari segala segi, baik dari segi pemasaran, penjualan hingga mendapatkan relasi bisnis yang baru. Dari tujuan yang telah dipaparkan bapak Benny, diketahui bahwa tujuan yang berkaitan dengan ilmu bisnis dan mindset telah tercapai, namun untuk praktik langsung masih dilakukan secara bertahap sedikit demi sedikit. Bapak Benny menuturkan bahwa pelajaran-pelajaran yang didapat selama pelaksanaan program kawal incubator mulai ia praktekkan ke dalam bisnis secara bertahap sedikit demi sedikit. Berdasarkan keterangan informan, tujuan yang ingin dicapai dalam mengikuti program kawal incubator belum sepenuhnya tercapai, namun ada sebagian tujuan yang telah tercapai.

Mengenai pengetahuan dan pemahaman tentang program kawal incubator, bapak Benny menyatakan bahwa program kawal incubator bertujuan untuk membuat usaha para pelaku UMKM terutama peserta kawal incubator menjadi lebih bertumbuh, berkembang, dan lebih maju. Dari penuturan bapak Benny dapat disimpulkan bahwa beliau telah mengetahui dan memahami tentang program kawal incubator. Bapak Benny mengatakan bahwa ia mengetahui informasi tentang program kawal incubator melalui sosial media dan juga informasi dari rekan sesama bisnis yang sebelumnya pernah mengikuti program kawal incubator.

Berkaitan dengan jadwal dan waktu pelaksanaan program kawal incubator, bapak Benny menerangkan bahwa kegiatan diadakan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Namun, pemberitahuan jadwal kegiatan kepada para peserta termasuk agak lambat dikarenakan informasi mengenai waktu kegiatan diinfokan berdekatan dengan hari pelaksanaan kegiatan. Ketepatan

waktu pelaksanaan acara dengan jadwal yang direncanakan sebelumnya telah sesuai.

Mengenai kondisi usaha yang dimiliki oleh bapak Benny, beliau mengatakan bahwa program kawal incubator berdampak terhadap kualitas pelaku usaha yaitu mindset tentang bisnis mengalami peningkatan, adapun dari segi kuantitas usaha masih belum mengalami banyak peningkatan karena bapak Benny belum sepenuhnya mempraktikkan ilmu yang didapat pada saat pelaksanaan program kawal incubator.

Menurut bapak Benny, penentuan pelaku UMKM yang mengikuti program kawal incubator telah tepat sasaran dengan persentase 70%, dikarenakan banyak hal yang tidak diketahui oleh para peserta mengenai penentuan pelaku UMKM yang terpilih mengikuti program kawal incubator, salah satunya peserta tidak mengetahui kriteria khusus saat seleksi pemilihan peserta program kawal incubator. Informan menuturkan bahwa dari segi penyeleksian program kawal incubator masih perlu diperbaiki.

Berkenaan dengan perubahan nyata terhadap pengembangan UMKM, informan secara pribadi mengatakan bahwa usahanya belum mengalami perubahan nyata secara signifikan karena belum sepenuhnya menerapkan semua ilmu yang telah diberikan, dan informan menuturkan bahwa jika seluruh peserta telah menerapkan ilmu dan pengetahuan yang diberikan, maka seharusnya mereka mengalami perubahan nyata terhadap usahanya masing-masing. Adapun mengenai mindset, informan menyatakan bahwa ia mengalami perubahan nyata pada mindset dalam berbisnis (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

Adapun kendala yang dihadapi oleh bapak Benny selama pelaksanaan program kawal incubator yaitu kendala dalam hal manajemen waktu antara mengikuti kegiatan program kawal incubator dengan melakukan kegiatan usaha (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

### **Informan V**

Nama : Ananda Jelita

Umur : 30 tahun

Pekerjaan : Freelance

Alamat : Jl. Sutoyo S Gang Kasuari

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan yaitu ibu Ananda Jelita, diketahui bahwa tujuan informan mengikuti kegiatan kawal incubator antara lain yaitu untuk meningkatkan mindset tentang kewirausahaan/bisnis, kemudian mengembangkan usaha miliknya dan memperluas relasi dengan wirausaha-wirausaha baru. Adapun mengenai ketercapaian tujuan telah mencapai persentase 70%.

Berkenaan dengan pemahaman program yang diselenggarakan, informan mengatakan bahwa pada awal pelaksanaan program kawal incubator ia hanya memahami bahwa program kawal incubator merupakan sebuah wadah untuk pengusaha belajar tentang bisnis, dan setelah mengikuti rangkaian kegiatan program kawal incubator, informan lebih mengetahui dan memahami tentang program kawal incubator, bahwa pada program kawal incubator, para pelaku UMKM dibantu oleh para mentor untuk mengembangkan usaha mereka menjadi lebih maju, para pelaku UMKM juga diberikan pelatihan yang

berkaitan dengan bisnis dan dimentori langsung oleh para ahli di bidangnya. Informan menuturkan bahwa ia mengetahui informasi mengenai program kawal incubator melalui sosial media, karena informasi tentang pendaftaran program kawal incubator yang diadakan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dibagikan melalui akun sosial media mereka. Karena sebelumnya informan pernah mengikuti program pelatihan bisnis yang sejenis dengan program kawal incubator, maka informan lebih memahami dan mengetahui tentang program kawal incubator.

Selanjutnya yang berkenaan dengan kesesuaian waktu dan jadwal pelaksanaan program kawal incubator, informan menuturkan bahwa kesesuaian jadwal & waktu pelaksanaan program kawal incubator mencapai persentase 70%. Informan mengatakan bahwa jadwal dan waktu pelaksanaan program kawal incubator biasanya diinfokan oleh pihak panitia pelaksana seminggu sebelum kegiatan diadakan. Pelaksanaan program kawal incubator diadakan dalam beberapa tahap, antara lain yaitu tahap pertama merupakan tahapan prainkubasi dan tahap kedua merupakan tahapan inkubasi. Adapun tahap prainkubasi diisi oleh 50 peserta terpilih yang telah diseleksi oleh pihak panitia pelaksana. Kemudian tahap inkubasi diisi oleh 20 besar peserta terpilih yang telah melewati tahap prainkubasi dan diseleksi oleh pihak panitia.

Dengan adanya program kawal incubator, informan menuturkan bahwa kondisi UMKM miliknya meningkat dari segi kualitas karena pada program kawal incubator para peserta diberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas usaha para peserta sehingga informan menerapkan ilmu yang didapatkan dan kualitas usaha miliknya pun menjadi meningkat. Sedangkan dari segi kuantitas,

kondisi UMKM milik informan belum terlihat adanya peningkatan dan masih menjalani proses dalam meningkatkan kuantitas usahanya.

Menurut informan, penentuan pelaku UMKM yang mengikuti program kawal incubator telah tepat sasaran. Tepat sasaran bagi pelaku UMKM yang gigih dan rajin mengikuti rangkaian kegiatan kawal incubator jika telah terpilih sebagai peserta program kawal incubator. Dengan adanya program kawal incubator, informan menyatakan bahwa kegiatan tersebut sangat memberikan dampak dan perubahan nyata terhadap pengembangan UMKM. Melalui program kawal incubator, sebagian permasalahan bisnis yang ia hadapi dapat diatasi dengan bantuan mentor pada program kawal incubator (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti bersama informan, informan mengatakan bahwa kendala yang ia hadapi selama pelaksanaan program kawal incubator yaitu kesulitan dalam manajemen waktu untuk mengikuti program ini maupun untuk melakukan kegiatan usaha bisnisnya (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

### **Informan VI**

Nama : Mahyuni

Jabatan : Staff Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin & anggota tim sekretariat program kawal incubator

Alamat : Banjarmasin

Program kawal incubator merupakan program pendampingan & pembinaan UMKM yang pada proses pelaksanaannya berkolaborasi dengan komunitas yaitu komunitas Kalsel kreatif tujuannya adalah untuk

menumbuhkembangkan wirausaha-wirausaha baru yang terampil, mandiri dan berdaya saing

Untuk pengukuran atau perhitungan jumlah peserta kawal incubator menurut informan sudah tepat. Berdasarkan peraturan pemerintah bahwa setiap daerah diwajibkan mempunyai satu lembaga incubator tingkat kabupaten kota dan berkewajiban setiap tahun membina minimal 20 UMKM, dan pada program kawal incubator yang diadakan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin telah membina lebih dari 20 UMKM. Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin melakukan perhitungan jumlah peserta kawal incubator berdasarkan peraturan pemerintah.

Syarat utama peserta program kawal incubator yaitu merupakan warga kota Banjarmasin yang dibuktikan dengan KTP domisili Kota Banjarmasin dan memiliki usaha dibuktikan dengan legalitas yaitu NIB atau nomor induk berusaha. Jenis usaha yang dapat mengikuti program kawal incubator tidak dikhususkan untuk sektor tertentu namun seluruh sektor usaha diperbolehkan untuk mengikuti program ini. Namun, terkadang panitia melakukan klaster jenis usaha dalam satu periode pelaksanaan program kawal incubator untuk memudahkan dalam proses pendampingan oleh para mentor jika sektor usaha peserta sama, salah satunya juga memudahkan pihak panitia mencarikan narasumber/mentor pada program kawal incubator. Sejauh ini ada beberapa sektor usaha yang tergabung ke dalam program kawal incubator antara lain fashion, kuliner, dan kriya. Sektor usaha menjahit juga dapat bergabung dalam program kawal incubator jika mempunyai produk hasil jahitan sendiri tidak hanya menerima orderan menjahit pakaian pelanggan.

Time-line pelaksanaan program kawal incubator secara umum sesuai dengan peraturan pemerintah Nomor 7. Pelaksanaan program kawal incubator terdapat tiga tahap. Tahap pertama, yaitu tahap prainkubasi. Pada tahap ini lebih menitikberatkan kepada pemberian materi tentang administrasi, syarat-syarat yang perlu dilengkapi untuk menjalankan usaha seperti legalitas dan mindset kewirausahaan. Tahap prainkubasi dilaksanakan dalam jangka waktu sekitar 2-3 bulan. Selanjutnya tahap kedua yaitu tahap inkubasi utama, pada tahap ini setelah melengkapi dokumen dan administrasi yang diperlukan dalam usaha serta manajemen usaha yang bagus, para peserta diberikan pendampingan oleh mentor untuk mengembangkan usahanya agar naik kelas dan di tahap ini peserta juga dibantu memecahkan kesulitan yang dihadapi dalam menjalankan usaha mereka. Tahap inkubasi utama dilaksanakan dalam jangka waktu sekitar 2-3 bulan. Kemudian tahap ketiga yaitu pascainkubasi. Pada tahap ini para peserta telah selesai mengikuti rangkaian kegiatan kawal incubator berupa pelatihan dan mentoring, dan peserta akan dibantu untuk melakukan perluasan *networking*. Walaupun telah selesai mengikuti rangkaian pelatihan program kawal incubator, para peserta tetap diberikan pendampingan melalui media online, misalnya melalui grup whatsapp. Dalam grup whatsapp tersebut, peserta akan diberikan informasi berkaitan dengan usaha bisnis dan event yang bisa diikuti untuk memperluas *networking*.

Pelaksanaan program kawal incubator di lapangan telah sesuai dengan konsep yang dicanangkan oleh pihak panitia. Mengenai waktu pelaksanaan program kawal incubator cukup sesuai dengan jadwal yang direncanakan namun terkadang terdapat kendala dalam pelaksanaan program berupa

kesulitan dalam mengurus administrasi yang terbilang banyak. Pada pelaksanaan program kawal incubator menurut informan sudah sesuai dengan kurikulum program yang dibuat oleh pihak panitia.

Tujuan yang ingin dicapai dengan adanya program kawal incubator yaitu menumbuhkembangkan wirausaha wirausaha baru yang terampil, mandiri dan berdaya saing.

Selanjutnya berkenaan dengan kesesuaian hasil yang telah dicapai dengan tujuan yang diharapkan dalam pelaksanaan program kawal incubator, informan menuturkan bahwa pihak mereka belum membuat indikator keberhasilan program kawal incubator karena program kawal incubator terhitung sebagai program baru sehingga terjadi kesulitan dalam mengukur tingkat keberhasilan program kawal incubator yang telah dilaksanakan. Jika dilihat dalam hal peningkatan kapasitas peserta yang mengikuti program kawal incubator dan tingkat usaha mereka terjadi peningkatan, namun alat ukur untuk keberhasilan program belum dibuat oleh pihak informan sehingga pihak informan tidak mengetahui apakah hal tersebut telah sesuai dengan target pelaksanaan program kawal incubator atau belum. Informan mengungkapkan bahwa pada pelaksanaan program kawal incubator, hasil yang dicapai telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan dengan persentase sebesar 70-80%. Pada pelaksanaan program kawal incubator dilakukan pembinaan dan pendampingan oleh mentor kepada para peserta program kawal incubator dan pada dasarnya para peserta dimentori oleh praktisi profesional dalam bidangnya serta mereka juga memahami pangsa pasar yang ada pada saat ini.

Program kawal incubator yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dapat mengembangkan UMKM yang ada di Kota Banjarmasin, baik dari aspek legalitas usaha, marketing, dan kuantitas usaha pun mengalami perkembangan (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

Kendala yang dihadapi selama pelaksanaan program kawal incubator antara lain minimnya pengetahuan tentang program kawal incubator dikarenakan program kawal incubator terhitung sebagai program baru sehingga pedoman tentang pelaksanaan program kawal incubator belum memuat informasi yang lebih detail dan belum memiliki diklat tentang program kawal incubator, serta setiap tahun kurikulum pelaksanaan program kawal incubator terkadang berbeda. Kendala lainnya yaitu kesulitan dalam hal menyesuaikan administrasi karena program kawal incubator tergolong program baru sehingga masih banyak peraturan administrasi yang belum dicantumkan pada pedoman program kawal incubator atau peraturan tentang pelaksanaan program kawal incubator oleh pemerintah pusat. Selain kendala yang telah disebutkan, terdapat kendala lain yang dihadapi selama pelaksanaan program kawal incubator yaitu kurangnya SDM baik dari segi kualitas dan dari segi kuantitas, karena masih program baru jadi masih banyak hal-hal yang perlu dipelajari. Dari kendala yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa pada pelaksanaan program kawal incubator, terjadi kendala atau kesulitan dalam hal penyesuaian pelaksanaan program dengan administrasi karena terdapat regulasi dari pemerintah kota yang mengatur tentang administrasi program kawal incubator sehingga pihak informan kesulitan dalam melakukan

penyesuaian dengan peraturan yang ada. Adapun solusi yang bisa dilakukan dalam rangka menghadapi kendala yang ada antara lain yaitu dengan menyesuaikan hal yang belum diatur dalam pedoman mengikuti peraturan yang telah dicantumkan dalam pedoman semirip mungkin, misalnya mengenai biaya untuk mentor yang belum diatur dalam pedoman, pihak informan melakukan penyesuaian dengan peraturan yang ada dan mirip dengan pembahasan mengenai biaya tersebut. Solusi lain yang dilakukan oleh pihak informan mengenai kurangnya SDM dari segi kualitas dan kuantitas yaitu pihak informan memberikan usulan kepada kementerian untuk mengadakan pelatihan atau diklat dalam rangka memberikan sosialisasi tentang program kawal incubator agar pengelola kegiatan dapat bertambah pengetahuannya tentang program kawal incubator dan mampu menjalankan kegiatan kawal incubator dengan maksimal, dan usulan tersebut diterima sehingga akan dilaksanakan diklat mengenai program kawal incubator. Lembaga incubator yang ada di Kalimantan berjumlah 3 lembaga, yaitu lembaga milik pemerintah provinsi, milik swasta, dan milik pemerintah kota. Pihak informan juga mengajukan usulan kepada pemerintah pusat untuk melakukan kaji banding dengan lembaga incubator dari luar Kalimantan agar dapat mempelajari pelaksanaan manajemen dan administrasi dari lembaga mereka (Wawancara, 20 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

### **Informan VII**

Nama : Donny Mitra Kurniawan

Jabatan : Pengelola program kawal incubator

Alamat : Komplek Persada Mas

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yaitu pak Donny, beliau mengungkapkan bahwa program kawal incubator merupakan program inkubasi bisnis UMKM untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas usaha. Pengukuran dan perhitungan jumlah peserta program kawal incubator disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada setiap periode pelaksanaan program kawal incubator. Perhitungan jumlah peserta program kawal incubator berbeda setiap periode pelaksanaan program, hal tersebut disesuaikan dengan keadaan dan kondisi yang ada. Mengenai penentuan pelaku UMKM yang berhak mengikuti program kawal incubator, informan menuturkan bahwa penentuan peserta UMKM memiliki filter tersendiri dan penyeleksian para peserta yang mendaftar dilakukan oleh tim kelola program kawal incubator. Timeline pelaksanaan program kawal incubator pada setiap periode terdapat beberapa tahapan yaitu tahap pertama adalah tahap inkubasi yang dilaksanakan dalam jangka waktu sekitar 3 bulan, kemudian tahap kedua yaitu tahap inkubasi utama yang dilaksanakan dalam kurun waktu sekitar 3-4 bulan. Adapun timeline yang telah dijelaskan tersebut sewaktu-waktu dapat berubah menyesuaikan dengan situasi dan kondisi. Pada pelaksanaan program kawal incubator telah sesuai dengan waktu yang ditentukan. Tujuan yang ingin dicapai dengan adanya program kawal incubator yaitu agar UMKM mampu naik kelas dan omzet UMKM dapat meningkat serta agar UMKM dapat berkembang (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

Terdapat kendala yang muncul selama pelaksanaan program kawal incubator baik dari faktor internal maupun faktor eksternal. Untuk faktor internal terdapat masalah dalam hal penetapan kurikulum kegiatan karena

sering terjadi perubahan dalam kurikulum program kawal incubator. Kemudian dari faktor eksternal terdapat kendala yaitu terkadang salah dalam memilih *tenant* atau UMKM karena *tenant* tersebut tidak mengikuti program kawal incubator dengan baik. Solusi yang bisa dilakukan dalam menghadapi kendala yang ada yaitu dengan memperbanyak komunikasi dan diskusi bersama dengan pihak pengelola tim kawal incubator dan dengan pihak yang bekerja sama dengan mereka. Pada pelaksanaan program kawal incubator, hasil yang dicapai telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan dengan persentase 80% dan untuk sisanya perlu dilakukan evaluasi. Program kawal incubator yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dapat mengembangkan UMKM yang ada di Kota Banjarmasin (Wawancara, 7 Juni 2023, Aula Hotel Banjarmasin International).

## **B. Analisis Data**

Berdasarkan penyajian data hasil wawancara terhadap informan, dapat diketahui bagaimana tanggapan dan kendala yang dialami oleh informan selama pelaksanaan program kawal incubator yang diadakan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin. Selanjutnya peneliti akan melakukan analisis terhadap data tersebut untuk menjawab rumusan masalah yang terdapat pada bab 1 mengenai efektivitas pelaksanaan program kawal incubator dalam pengembangan UMKM oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dan kendala yang dihadapi selama pelaksanaan program kawal incubator.

## 1. Efektivitas Pelaksanaan Program Kawal Incubator dalam Pengembangan UMKM di Kota Banjarmasin

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan atau program. Suatu program dapat dikatakan efektif jika usaha dan tindakan yang dilakukan sesuai dengan hasil yang diharapkan (Junia, 2010, hlm.26) Efektivitas program dapat dijadikan sebagai tingkat untuk melihat sejauh mana sasaran program telah ditetapkan. Suatu program bisa dikatakan efektif jika dapat memberikan hasil dan pengaruh kepada peserta yang mengikuti program tersebut.

Efektivitas Pelaksanaan Program Kawal Incubator dalam Pengembangan UMKM oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin pada penelitian ini diukur menggunakan indikator efektivitas dari Sutrisno (2007, hlm.125-126) sebanyak lima indikator yaitu: pemahaman program, ketepatan sasaran, ketepatan waktu, tercapainya tujuan, dan perubahan nyata.

### a. Pemahaman Program

Program merupakan unsur dan komponen suatu kebijakan yang digunakan untuk meraih tujuan yang diharapkan. Sebuah program umumnya memiliki aspek-aspek antara lain: tujuan, aturan-aturan, anggaran dan strategi pelaksanaan (Fauziah, Wiwit Rizqi, 2022, hlm.369)

Indikator pemahaman program merupakan realisasi program sehingga program dapat berjalan dengan lancar, pemahaman program

sangat diperlukan oleh para sasaran program agar program berjalan dengan baik (Sutrisno, 2007).

Pemahaman program yang dimaksud pada pembahasan ini adalah peserta program kawal incubator, panitia pelaksana program kawal incubator dan pegawai Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dapat memahami maksud dan tujuan dari program yang dilaksanakan. Semakin paham sasaran program terhadap program kawal incubator maka semakin efektif program tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap peserta program kawal incubator, peneliti menilai bahwa para peserta dapat mengetahui dan memahami dengan baik tentang maksud dan tujuan adanya program kawal incubator. Para peserta mengetahui bahwa program kawal incubator merupakan wadah bagi UMKM untuk belajar mengembangkan usahanya agar menjadi lebih maju. Selain itu, para peserta kawal incubator juga memahami bahwa maksud dari diadakannya program kawal incubator adalah untuk menggodok UMKM agar lebih siap dan lebih mampu dalam mengembangkan usahanya. Panitia pelaksana program kawal incubator membenarkan bahwa program kawal incubator merupakan program inkubasi bisnis UMKM untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas usaha. Hal itu senada dengan pernyataan pegawai Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin bahwa maksud diadakannya program kawal incubator adalah untuk menumbuhkembangkan wirausaha-wirausaha baru yang

terampil, mandiri, dan bersaing. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pemahaman program kawal incubator dapat dikatakan efektif

b. Ketepatan Sasaran

Menurut Sutrisno (2007) indikator ketepatan sasaran program adalah sasaran yang dituju harus memiliki kesesuaian dengan aturan yang telah ditentukan sebelumnya agar program dapat dilaksanakan dengan efektif.

Indikator ketepatan sasaran merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu program, dalam pelaksanaan program yang ingin dilihat adalah ketepatan sasarannya apakah sudah sesuai dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya atau sebaliknya. Oleh karena itu, keberhasilan sangat berpengaruh dengan sasaran yang ingin dicapai (Anis dkk., 2021a, hlm. 1113)

Ketepatan sasaran yang dimaksud pada pembahasan ini adalah pihak pelaksana program kawal incubator dan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dalam menentukan peserta program kawal incubator yakni pelaku UMKM telah tepat sasaran.

Ketepatan sasaran program dikatakan efektif jika kelompok masyarakat yang mendapatkan bantuan dari program ini sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan (Andriani & Meilani, 2018, hlm. 9).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, peneliti menilai bahwa program kawal incubator dapat dikatakan efektif dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara terhadap lima informan selaku peserta program kawal

incubator bahwa sasaran peserta program merupakan warga kota Banjarmasin yang dibuktikan dengan KTP domisili Kota Banjarmasin dan memiliki usaha dibuktikan dengan legalitas yaitu NIB atau nomor induk berusaha. Penentuan pelaku UMKM yang mengikuti program kawal incubator telah berjalan dengan baik karena penentuannya tidak fokus hanya kepada satu segmen usaha, namun ke berbagai jenis segmen usaha yang variatif . Selain itu, para peserta yang terpilih untuk mengikuti program kawal incubator adalah peserta yang telah lolos melewati berbagai tahapan seleksi yang diadakan oleh pihak panitia. Panitia pelaksana program kawal incubator juga menambahkan bahwa penentuan sasaran program telah tepat karena proses penentuan tersebut memiliki filter tersendiri dan penyeleksian peserta program kawal incubator dilakukan oleh tim kelola kawal incubator. Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin melakukan perhitungan jumlah peserta kawal incubator berdasarkan peraturan pemerintah yang menyatakan bahwa setiap daerah diwajibkan mempunyai satu lembaga incubator tingkat kabupaten kota dan berkewajiban setiap tahun membina minimal 20 UMKM.

#### c. Ketepatan Waktu

Dalam pengukuran efektivitas program, indikator ketepatan waktu menurut Sutrisno (2007) adalah suatu program dapat dikatakan efektif apabila sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya dan semakin tepat waktu suatu program maka semakin efektif pula program tersebut. Ketepatan waktu dalam program artinya penggunaan waktu

tidak lebih dan tidak kurang dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Suatu program tentunya dilaksanakan dengan mengikuti waktu yang telah ditentukan sesuai dengan kebijakan program tersebut, adapun ketepatan waktu yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah untuk mengukur apakah pelaksanaan program kawal incubator sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, indikator ketepatan waktu dalam program kawal incubator dinilai telah efektif. Hal itu didasarkan dari hasil wawancara terhadap 5 peserta program kawal incubator yang menyatakan bahwa ketepatan jadwal dan waktu program telah sesuai. Hanya saja dalam hal pemberitahuan jadwal kegiatan kepada para peserta termasuk agak lambat dikarenakan informasi mengenai waktu kegiatan diinfokan berdekatan dengan hari pelaksanaan kegiatan. Ketepatan waktu pelaksanaan acara dengan jadwal yang direncanakan sebelumnya telah sesuai.

Peneliti juga menyimpulkan hasil wawancara terhadap pegawai Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin bahwa *time-line* pelaksanaan program kawal incubator secara umum sesuai dengan peraturan pemerintah Nomor 7 tahun 2021 tentang kemudahan, perlindungan, dan pemberdayaan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah dimana pelaksanaan program kawal incubator terdapat 3 tahapan yaitu tahap prainkubasi, inkubasi utama, dan pascainkubasi.

#### d. Tercapainya Tujuan

Indikator tercapainya tujuan dalam pengukuran efektivitas program menurut Sutrisno (2007) adalah apabila suatu program semakin besar memberikan manfaat maka semakin efektif pula program tersebut.

Maksud dari indikator tercapainya tujuan dalam pembahasan ini adalah untuk mencari tahu apakah setelah program selesai dijalankan, hasil yang dicapai telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Program kawal incubator memiliki tujuan untuk memberikan peluang wirausaha baru untuk mengembangkan potensi bisnis secara nasional & global. Selain itu, program kawal incubator juga bertujuan untuk menumbuhkembangkan wirausaha wirausaha baru yang terampil, mandiri dan berdaya saing. Hal ini senada dengan pernyataan dari panitia pelaksana program kawal incubator bahwa tujuan dilaksanakannya program kawal incubator agar UMKM mampu naik kelas dan omzet UMKM dapat meningkat serta agar UMKM dapat berkembang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 5 peserta program kawal incubator, peneliti menemukan bahwa tujuan program kawal incubator telah tercapai dan dapat dirasakan oleh para peserta. Para peserta program kawal incubator dapat meningkatkan eskalasi pengetahuan dan keterampilan dalam berbisnis melalui kegiatan program kawal incubator. Melalui program kawal incubator, peserta program kawal incubator dapat mengembangkan potensi bisnis mereka lewat pendampingan langsung yang dilakukan oleh mentor dan ahli dalam bidang bisnis. Dengan adanya program kawal incubator, peserta mampu

memperluas *networking* dalam dunia bisnis karena dipertemukan dengan sesama rekan bisnis, sehingga mereka dapat saling diskusi dan bertukar pendapat mengenai bisnis yang sedang dijalani. Selain itu, peserta program kawal incubator juga mendapatkan pendaanaan dalam program kawal incubator untuk mengembangkan bisnis baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Pihak Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin mengungkapkan bahwa pada pelaksanaan program kawal incubator, hasil yang dicapai telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan dengan persentase sebesar 70-80%. Dalam pelaksanaan program kawal incubator, terjadi peningkatan kapasitas peserta yang mengikuti program kawal incubator dan kualitas usaha para peserta. Sedangkan menurut pihak pengelola program kawal incubator, hasil yang dicapai pada program telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan dengan persentase 80%. Dengan demikian, indikator tercapainya tujuan pada program ini dapat dikatakan efektif.

e. Perubahan Nyata

Menurut Sutrisno (2007) indikator perubahan nyata yaitu suatu program dikatakan efektif apabila program memiliki perubahan nyata yang diperoleh langsung oleh sasaran program. Perubahan nyata dalam program kawal incubator adalah sejauh mana tingkat keberhasilan program kawal incubator dalam mewujudkan perubahan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap 5 peserta program kawal incubator, peneliti menilai bahwa indikator perubahan nyata dalam program kawal incubator dapat dikatakan efektif

karena terjadi perubahan nyata setelah diadakannya program kawal incubator. Para peserta mendapatkan dampak positif dari pelaksanaan program kawal incubator, yaitu mendapatkan banyak ilmu dan mindset baru tentang dunia bisnis dan kewirausahaan. Hal tersebut sangat menunjang perkembangan bisnis mereka apabila mereka menerapkan seluruh ilmu yang sudah didapatkan. Selain itu, para peserta program kawal incubator mengakui bahwa program kawal incubator menjadikan bisnis mereka meningkat baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa program kawal incubator memberikan perubahan nyata terhadap UMKM yang dimiliki oleh para peserta program kawal incubator.

## 2. Kendala yang Dihadapi pada Pelaksanaan Program Kawal Incubator

Teori kendala yang digunakan pada penelitian ini adalah *theory of constraint* (TOC) oleh Eliyahu M Goldratt. TOC menyatakan bahwa kinerja kegiatan atau organisasi dibatasi oleh *constraint* atau kendala. Pada pelaksanaan program kawal incubator dalam pengembangan UMKM di Kota Banjarmasin, Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin memiliki kendala antara lain minimnya pengetahuan tentang teknis pelaksanaan program kawal incubator dikarenakan belum ada diklat yang dikeluarkan oleh pemerintah yang membahas tentang program kawal incubator secara detail. Hal tersebut menyebabkan kesulitan dalam penyesuaian pelaksanaan program dengan administrasi karena terdapat regulasi dari pemerintah kota yang mengatur tentang administrasi program kawal incubator sehingga pihak informan kesulitan melakukan penyesuaian

dengan peraturan yang ada. Adapun panitia pelaksana program kawal incubator memiliki kendala dari faktor internal maupun faktor eksternal. Untuk faktor internal terdapat masalah dalam hal penetapan kurikulum kegiatan karena sering terjadi perubahan dalam kurikulum program kawal incubator. Kemudian dari faktor eksternal terdapat kendala yaitu terkadang salah dalam memilih *tenant* atau UMKM karena *tenant* tersebut tidak mengikuti program kawal incubator dengan baik. Kemudian kendala yang dirasakan oleh para peserta program kawal incubator antara lain yaitu salah satu peserta memiliki jadwal yang padat karena mengelola usaha sendiri sehingga saat ada pelaksanaan program kawal incubator, peserta perlu melakukan manajemen waktu agar jadwal program kawal incubator tidak mengganggu bisnis dan usahanya, kemudian peserta lain memiliki kendala yaitu kesulitan dalam manajemen waktu untuk mengikuti program kawal incubator maupun untuk melakukan kegiatan usaha bisnisnya. Kendala lainnya yang dirasakan oleh peserta program kawal incubator adalah pemberitahuan tentang jadwal dilaksanakannya pelatihan pada program kawal incubator sangat dekat dengan hari pelaksanaan, yang mana diberitahukan 3-4 hari sebelum hari pelaksanaan, sehingga menyebabkan peserta merasa kesulitan untuk mengubah jadwal pribadi yang telah disusunnya dari jauh-jauh hari, terutama yang menyangkut tentang produksi untuk usaha miliknya.