

SKRIPSI

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN RINTISAN (*STARTUP*)
PENERIMA HIBAH PROGRAM PPBT KEMENRISTEKDIKTI**

(Studi Kasus *Startup* PPBT Pada Inkubator UPKB Unhas)

MUH. ANDRY HIDAYATULLAH



**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

SKRIPSI

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN RINTISAN (*STARTUP*) PENERIMA HIBAH PROGRAM PPBT KEMENRISTEKDIKTI

(Studi Kasus *Startup* PPBT Pada Inkubator UPKB Unhas)

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**MUH. ANDRY HIDAYATULLAH
A31115037**



kepada

**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

SKRIPSI

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN RINTISAN (*STARTUP*) PENERIMA HIBAH PROGRAM PPBT KEMENRISTEKDIKTI

(Studi Kasus *Startup* PPBT Pada Inkubator UPKB Unhas)

disusun dan diajukan oleh

MUH. ANDRY HIDAYATULLAH
A31115037

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 7 Juli 2022

Pembimbing I



Dr. Asri Usman, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP
NIP. 19650118 199412 1 001

Pembimbing II



Prof. Dr. Alimuddin, S.E., MM., Ak., CPMA
NIP. 19591208 198601 1 003



Ketua Departemen Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP
NIP 19660405 199203 2 003

SKRIPSI

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN RINTISAN (*STARTUP*) PENERIMA HIBAH PROGRAM PPBT KEMENRISTEKDIKTI

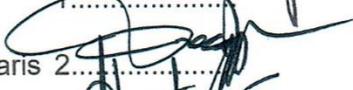
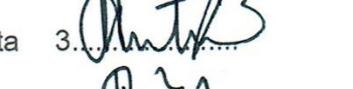
(Studi Kasus *Startup* PPBT Pada Inkubator UPKB Unhas)

disusun dan diajukan oleh

MUH. ANDRY HIDAYATULLAH
A31115037

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal 7 Juli 2022 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Asri Usman, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP	Ketua	
2.	Prof. Dr. Alimuddin, S.E., MM., Ak., CPMA	Sekretaris	
3.	Dr. Ratna Ayu Damayanti, S.E., Ak., M.Soc.Sc., CA	Anggota	
4.	Rahmawati HS, S.E., Ak., M.Si, CA	Anggota	



Ketua Departemen Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP
NIP. 19660405 199203 2 003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Muh. Andry Hidayatullah
NIM : A31115037
departemen/program studi : Akuntansi / Strata 1 (S1)

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN RINTISAN (STARTUP) PENERIMA HIBAH
PROGRAM PPBT KEMENRISTEKDIKTI
(Studi Kasus Startup PPBT Pada Inkubator UPKB Unhas)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah dilakukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 07 Juli 2022

Yang membuat pernyataan



(Muh. Andry Hidayatullah)

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Alhamdulillahirabbi'alamin, segala puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah Subhanallahu wa ta'ala atas limpahan rahmat dan karunia-Nya serta segala kemudahan yang diberikan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: "Analisis Kinerja Perusahaan Rintisan (Startup) Penerima Hibah Program Ppbt Kemenristekdikti (Studi Kasus Startup PPBT Pada Inkubator UPKB Unhas)". Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad *Shallallahu 'Alaihi wa Sallam* kepada keluarga dan para sahabat beliau serta orang-orang yang mengikuti beliau hingga akhir zaman. Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan jenjang pendidikan Strata Satu (S1) pada Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini bukanlah sesuatu yang singkat dan mudah. Peneliti banyak memperoleh dukungan, do'a dan bantuan, baik itu secara langsung maupun tidak langsung dalam setiap proses penyusunan skripsi ini. Maka dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat, pertama-tama peneliti mengucapkan terima kasih yang paling mendalam kepada kedua orang tua peneliti Ibu Juhara Tahang dan Bapak Sudirman yang senantiasa mencurahkan kasih sayang, do'a dan dukungan dalam setiap langkah peneliti mengarungi kehidupan hingga detik ini. Kepada adik-adik tercinta, Silfana Azkiya, Muh. Asraf, dan Muh Affan Hafidz yang senantiasa memberi semangat dan kebahagiaan bagi peneliti.

Apresiasi dan terima kasih peneliti sampaikan kepada semua pihak yang membimbing, membantu, serta mendukung peneliti baik berupa materi, spiritual, moral maupun administrasi. Untuk itu, peneliti dengan segala kerendahan hati dan tulus mengucapkan terima kasih yang begitu besar kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.,CWM
2. Ibu Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP dan Bapak Dr. H. Syarifuddin Rasyid, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Akuntansi Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu, memotivasi, mengarahkan selama perkuliahan hingga akhir masa studi peneliti..
3. Bapak Dr. Asri Usman, SE., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP selaku Pembimbing I dan Bapak Prof. Dr. Alimuddin, SE., MM., Ak., CPMA selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing, memberi motivasi serta memberikan arahan hingga terselesainya skripsi ini. Selain itu Prof. Alimuddin juga banyak memberikan kesempatan dan pelajaran berharga bagi peneliti selama menempuh Pendidikan di Universitas Hasanuddin, Begitu juga kepada dosen penguji Ibu Dr. Ratna Ayu Damayanti, S.E., Ak., M.Soc,Sc., CA dan Ibu Rahmawati HS, S.E., Ak., M.Si, CA terima kasih atas ilmu selama menempuh pendidikan di Program Studi Akuntansi Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Drs. Achmad Yamang Paddere, M.Soc., Sc., Ak. Dan Ibu Prof. Dr. Haliah, SE.,M.Si. Ak., CA., CWM., CRP., CRA. selaku Penasehat Akademik yang telah banyak membimbing peneliti selama menjalani perkuliahan di Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

5. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang sudah membagikan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama perkuliahan.
6. Ucapan Terima kasih kepada ibu Dr. Ir. Mardiana E. Fachry, M.Si, beserta Staf Inkubator Unhas Sdri. Etnayanti, S.Pi., M.Hum., Bismar Himawan, S.Pi., Miftahul Khaer, SE, Arfiana Rauf, SE., Dasti Baharuddin, SE., Evo Tenri Ubba, S.Pt., M.Si., Mujahidah, SE, Annisa, SE yang menjadi tempat meneliti serta lingkungan pendukung bagi peneliti.
7. Sahabat-sahabat Peneliti dalam LIPID BILAYER dr. Alim, dr. Andaris, dr. Rakib, dr. Zuli, dr. Cepi, dr. Budi, dr. Dwiky, dr. Habibi, dr. Jamal, dr. Gifari, dan dr. Fikri yang terus memberi semangat bagi peneliti.
8. Sahabat Peneliti Sandi Salere, SE., dan Moh. Faris Arfandhy F., SE, Ali Muhasan, SE, Rakhmat Nurul, SE., MSc., Hermita Arief, SE., CIFP., M.Com., Nurul Imansari, SS., MA yang tidak pernah putus menyemangati dan membersamai peneliti.
9. Teman-teman burane squad Akbar, Ardi, Cakra, Indra, Suardi, Sandi, Fadli, Faris, Ikram, Rizal, Marsuki, Wito yang semuanya merupakan teman dekat sejak awal perkuliahan hingga akhir.
10. Teman-teman posko Kuliah Kerja Nyata (KKN) Tematik Kakao Angkatan 99 khususnya posko Desa Swatani, Kecamatan Rilau Ale, Kabupaten Bulukumba.
11. Segenap keluarga besar Forum Silaturahmi Ekonomi Islam (FoSSEI) Regional Sulawesi Selatan dan Papua, Forum Studi Ekonomi Islam (FoSEI) Universitas Hasanuddin, Keluarga Mahasiswa Masjid Daril Ilmi (KMMDI), Ikatan Mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas.

12. Seluruh teman Rectorverso yang peneliti tidak bisa sebutkan namanya satu per satu, terima kasih atas dukungan dan doanya selama menjalani studi di Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu peneliti dalam proses pembuatan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah berjasa dan memberikan dukungan dan doa kepada peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, peneliti juga memohon maaf jika terdapat beberapa kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena sesungguhnya kesempurnaan adalah milik Allah SWT dan kekurangan adalah milik peneliti. Semoga skripsi ini diridhai oleh Allah SWT dan dapat memberikan manfaat bagi peneliti maupun seluruh pihak pembaca.

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Makassar, 07 Juli 2022,

Muh. Andry Hidayatullah

ABSTRAK

Analisis Kinerja Perusahaan Rintisan (Startup) Penerima Hibah Program PPBT Kemenristekdikti

(Studi Kasus Startup PPBT Pada Inkubator UPKB Unhas)

Muh Andry Hidayatullah
Asri Usman
Alimuddin

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan rintisan (Startup) pada pelaksanaan hibah program perusahaan pemula berbasis teknologi (PPBT) yang diselenggarakan oleh KEMENRISTEKDIKTI dengan mengambil studi kasus pada Startup PPBT pada Inkubator UPKB Unhas. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Data yang diperoleh berupa data primer yang diperoleh dari wawancara mendalam, dan observasi, serta data sekunder yang bersumber dari laporan-laporan kegiatan, jurnal dan dokumentasi pendukung lainnya yang kemudian dianalisis dan disimpulkan berdasarkan kerangka pemikiran yang ditetapkan. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kinerja yang baik pada perusahaan rintisan penerima hibah program. Hal ini ditunjukkan melalui peningkatan pada kapasitas produksi, peningkatan penjualan, serta realisasi profit perusahaan. Selain itu Startup juga mampu merealisasikan rencana anggaran belanja (RAB), rencana aksi, serta rencana luaran sesuai dengan perencanaan pada awal program yang diajukan.

Kata Kunci: Startup, Program Hibah PPBT, Kinerja Perusahaan, Realisasi Program

ABSTRACT

Performance Analysis of Startup Companies Recipients of PPBT Program Grants by Kemenristekdikti

(A Case Study of PPBT Startup in Unhas UPKB Incubator)

Muh Andry Hidayatullah
Asri Usman
Alimuddin

This research aims to determine the performance of startups in the implementation of technology-based startup program grants (PPBT) organized by KEMENRISTEKDIKTI by taking a case study on Startup PPBT at the UPKB Unhas Incubator. The method used in this research is descriptive qualitative. The primary data obtained from in-depth interviews, and observations, as well as secondary data sourced from activity reports, journals and other supporting documentation which are then analyzed and concluded based on the established framework. The results of the analysis show that there is a good performance in Startup companies that receive grants. This is shown through an increase in production capacity, an increase in sales, and the realization of company profits. In addition, startups are also able to realize the budget plan (RAB), action plans, and output plans in accordance with the planning at the beginning of the proposed program.

Keywords: *Startup, PPBT Grant Program, Company Performance, Program Realization*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Kajian Teori	12
2.1.1 Perusahaan Pemula.....	12
2.1.1.1 Definisi Perusahaan Pemula (Startup)	12
2.1.1.2 Karakteristik Startup	12
2.1.2 Inkubator Bisnis.....	15
2.1.2.1 Definisi Inkubator Bisnis.....	15
2.1.2.2 Tujuan Pendirian Inkubator.....	15
2.1.3 Penganggaran (<i>Budgeting</i>)	16
2.1.3.1 Definisi Penganggaran (<i>Budgeting</i>)	16
2.1.3.2 Fungsi Anggaran	17
2.1.4 <i>Capital Budgeting</i>	18
2.1.4.1 Definisi <i>Capital Budgeting</i>	18
2.1.4.2 Metode <i>Capital Budgeting</i>	19
2.1.5 Investasi.....	21
2.1.5.1 Definisi Investasi.....	21
2.1.5.2 Jenis-Jenis Investasi.....	21
2.1.5.3 Aspek Kelayakan Investasi	21
2.1.6 Sistem Pengendalian Manajemen	22
2.1.6.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen.....	22
2.1.6.2 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.....	23
2.1.6.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	23
2.1.6.4 Proses Sistem Pengendalian Manajemen	25
2.1.7 Tata Kelola (<i>Governance</i>)	26
2.1.7.1 Definisi Tata Kelola.....	26
2.1.7.2 Prinsip Dasar Tata Kelola	26

2.2	Kerangka Penelitian	28
BAB III METODE PENELITIAN.....		30
3.1	Rancangan Penelitian.....	30
3.2	Kehadiran Peneliti	31
3.3	Objek Penelitian	32
3.4	Sumber Data	32
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.6	Analisis Data	34
3.7	Tahapan Penelitian	35
BAB IV GAMBARAN UMUM PROGRAM PPBT		37
4.1	Inkubator UPKB UNHAS.....	37
4.1.1	Fasilitas Penunjang Inkubator.....	39
4.1.2	Layanan Inkubator.....	39
4.2	Startup PPBT Inkubator UPKB UNHAS	40
4.3	Program PPBT.....	47
4.3.1	Syarat Pengajuan	49
4.3.2	Tahapan Seleksi.....	51
4.3.3	Ketentuan Penganggaran	55
BAB V EVALUASI KINERJA STARTUP		57
5.1	Evaluasi Kinerja Startup Teh Gaharu Cinnamon.....	57
5.1.1	Analisis Faktor Input Teh Gaharu Cinnamon.....	57
5.1.2	Analisis Faktor Proses Teh Gaharu Cinnamon	62
5.1.3	Analisis Faktor Output Teh Gaharu Cinnamon	63
5.2	Evaluasi Kinerja Startup Ryvachlor	65
5.2.1	Analisis Faktor Input Ryvachlor.....	65
5.2.2	Analisis Faktor Proses Ryvachlor.....	68
5.2.3	Analisis Faktor Output Ryvachlor	69
5.3	Evaluasi Kinerja Startup AIDU	71
5.3.1	Analisis Faktor Input AIDU	71
5.3.2	Analisis Faktor Proses AIDU	74
5.3.3	Analisis Faktor Output AIDU	76
BAB VI PENUTUP		78
6.1	Kesimpulan.....	78
6.2	Rekomendasi.....	80
6.3	Keterbatasan Penelitian.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....		83
LAMPIRAN.....		87

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Komponen Anggaran RAB Teh Gaharu Cinnamon	59
Tabel 5.2 Jenis Biaya RAB Teh Gaharu Cinnamon	59
Tabel 5.3 Rencana Luaran Teh Gaharu Cinnamon	60
Tabel 5.4 Realisasi Rencana Luaran Teh Gaharu Cinnamon	64
Tabel 5.5 Komponen Anggaran RAB Ryvachlor	66
Tabel 5.6 Jenis Biaya RAB Ryvachlor	66
Tabel 5.7 Rencana Luaran Ryvachlor	67
Tabel 5.8 Realisasi Rencana Luaran Ryvachlor	70
Tabel 5.9 Komponen Anggaran RAB AIDU	72
Tabel 5.10 Jenis Biaya RAB AIDU	73
Tabel 5.11 Rencana Luaran AIDU	74
Tabel 5.12 Realisasi Rencana Luaran AIDU	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	29
Gambar 3.1 Tahapan Penelitian	36
Gambar 4.1 Model Inkubasi UPKB UNHAS	38
Gambar 4.2 Ruang Produksi Teh Gaharu.....	42
Gambar 4.3 Ruang Pengemasan Teh Gaharu.....	42
Gambar 4.4 Produk Teh Gaharu.....	43
Gambar 4.5 Mesin Produksi Sebelum dan Setelah Program PPBT	44
Gambar 4.6 Produk Ryvchlor.....	45
Gambar 4.7 Mockup awal yang diajukan AIDU	46
Gambar 4.8 Platform AIDU	46
Gambar 4.9 Tingkat Kesiapan Teknologi	48
Gambar 4.10 Tahapan Seleksi Program.....	52
Gambar 5.1 Tahapan Penyusunan RAB, Rencana Luaran, Rencana Aksi	61
Gambar 5.2 Mekanisme Belanja <i>Startup</i>	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Biodata.....	88
Lampiran II Daftar Pertanyaan Wawancara	89
Lampiran III Dokumentasi	92

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan ekonomi telah sampai pada level dimana kegiatan ekonomi yang ada harus mampu untuk menemukan inovasi dan kreatifitas yang selalu baru. Hal ini kemudian mendasari munculnya istilah Ekonomi Kreatif. Levickaitė (2011:81) menyebutkan bahwa ekonomi kreatif muncul pada lingkungan ekonomi abad ke-21 dan tidak didasarkan pada konsumerisme sederhana yang dibuat dari utilitas permintaan konsumsi, tetapi pada konsumerisme simbolik canggih yang dibangun dari permintaan sosial yang lebih tinggi.

Menurut Ginevičius dan Krivka (2009:192) keberhasilan ekonomi saat ini hanya bisa didapatkan jika pelaku bisnis mampu beradaptasi dengan kondisi pasar yang terus berubah secara konstan sebagaimana perkembangan ekonomi yang selalu terikat pada proses teknologi dan ketidakpastian masa depan. Sehingga peluang pengembangan ekonomi kreatif dengan melakukan inovasi dan mengeksplere potensi dengan cara yang baru dapat menjawab tantangan pasar saat ini menjadi alternatif lainnya. Kementerian Perdagangan Indonesia (2007) menyatakan bahwa Industri Kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan, serta membuka lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut.

Pangestu (Tempo, 2014:1) menyebutkan subsektor ekonomi kreatif terus mengalami perkembangan, yang sebelumnya hanya terdapat 12 subsektor saat

ini menjadi 15 subsektor. Adapun subsektor yang dimaksud diantaranya arsitektur, desain, video dan fotografi, film, kuliner, fesyen, kerajinan, music, penerbitan dan percetakan, permainan interaktif (game), periklanan, riset dan pengembangan, seni rupa, seni pertunjukan, teknologi informasi, serta televisi dan radio.

Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) dan Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2017 terkait ringkasan data statistik ekonomi kreatif di Indonesia, menunjukkan bahwa Produk Domestik Bruto (PDB) ekonomi kreatif pada tahun 2016 sebesar 922,59 triliun rupiah. Kontribusi ekonomi kreatif terhadap perekonomian nasional sebesar 7,44% mampu menempatkan Indonesia berada di urutan tiga besar dunia setelah Amerika Serikat (11,12%) dan Korea Selatan (8,67%). Lebih lanjut dijelaskan bahwa dari 15 subsektor yang ada, 3 subsektor ekonomi kreatif dengan pendapatan terbesar pada tahun 2016, yaitu Kuliner Rp 382 triliun (41,40%), Fesyen Rp. 166 Triliun (18,01%), dan Kriya Rp. 142 (15,4%). Dari proporsi tersebut, sebanyak 19,79 % pelaku bisnis dibidang ekonomi kreatif ini mendirikan usaha setelah tahun 2014 atau digolongkan sebagai perusahaan rintisan (Startup).

Perkembangan subsektor ekonomi kreatif ini tentunya merupakan sebuah peluang besar untuk dunia usaha, utamanya perusahaan rintisan (startup). Sudah banyak ditemui perusahaan rintisan yang mengembangkan bisnisnya dengan mengambil fokus pada setiap subsektor dibidang ekonomi kreatif. Data BEKRAF dan BPS tahun 2016 menunjukkan 30,81% startup bergerak di bidang Aplikasi dan Game Developer, dan 25,32% startup dibidang desain komunikasi visual.

Geliat pengembangan iklim bisnis Startup ini turut didukung oleh kemajuan dunia digital dan teknologi di Indonesia. Berdasarkan data yang dirilis Dwi Hadya Jayani (Katadata:2019) menunjukkan bahwa pengguna internet di Indonesia pada

2018 sebanyak 95,2 juta atau tumbuh 13,3% dari 2017 sebanyak 84 juta pengguna. Diproyekikan pada tahun selanjutnya pengguna internet di Indonesia akan semakin meningkat dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 10,2% pada periode 2018-2023. Pada 2019 jumlah pengguna internet di Indonesia diproyeksikan tumbuh 12,6% dibandingkan 2018 yaitu menjadi 107,2 juta pengguna. Peluang ini tentunya dimanfaatkan oleh beberapa Startup dengan merintis bisnis dengan menggunakan teknologi digital dan internet seperti penyedia marketplace, game application, serta berbagai bisnis digital lainnya.

Pada penelitian yang dilakukan Nugraha dan Wahyuhastuti (2017) mengungkapkan bahwa dengan adanya perkembangan teknologi yang terus menerus itu memberi dampak positif dan negatif, dampak negatif ini akan muncul jika seorang pengusaha tidak dapat melihat peluang yang tersedia dan hanya dijadikan sebagai hiburan semata. Ditambahkan dalam penelitiannya bahwa startup yang didirikan harus mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam persaingan startup bisnis. Ini dikarenakan setiap menit bermunculan Startup baru dengan fitur yang hampir sama antara satu dengan yang lain, maka keterampilan, inovasi dan kreatifitas yang cenderung dimiliki oleh kaum muda itu harus diaplikasikan.

Sejalan dengan itu, berbagai tantangan dan persoalan yang dihadapi terkait pengembangan Usaha Kecil Mikro dan menengah (UMKM) sebagaimana diungkapkan oleh Wilantara dan Indrawan (2016) bahwasanya tantangan itu dapat bersifat internal dan juga bersifat eksternal. Tantangan internal terdiri atas : (a) kelembagaan dan SDM, (b) pemasaran dan teknologi, (c) modal intelektual. Sedangkan yang bersifat eksternal, yaitu: (a) akses pembiayaan usaha yang

terbatas, (b) mahal biaya infrastruktur, dan (c) layanan birokrasi yang tidak efisien.

Lebih lanjut dalam riset yang dilakukan Fitriyani (2017) mengungkapkan bahwa salah satu upaya yang perlu dilakukan dalam pengembangan UMKM di Indonesia adalah perluasan akses keuangan. Strategi pengembangan keuangan UMKM akan menjadi efektif manakala strategi tersebut mencakup: (a) penguatan iklim usaha dan investasi yang kondusif, (b) meningkatkan kemampuan entrepreneur dan aktivitas bisnis, (c) penguatan sektor keuangan, khususnya isu terkait pendanaan melalui perbankan, (d) pengembangan perangkat pendukung untuk meningkatkan pendanaan dan (e) peningkatan peran Lembaga keuangan mikro dan layanan koperasi simpan pinjam (KSP)/ unit simpan pinjam (UPS) di Koperasi.

Sementara itu, Sudaryanto, Ragimun dan Wijayanti (2012) mengungkapkan kendala utama lainnya yang sementara dihadapi Startup dan UMKM di Indonesia adalah hubungan dengan prospek bisnis yang kurang jelas dan visi perencanaan dan misi yang belum stabil. Oleh sebab itu, bukan hanya masalah akses pembiayaan yang perlu diperhatikan oleh pemerintah, melainkan pula peningkatan pendampingan usaha seperti penguatan capacity building berbentuk pelatihan maupun pendampingan akses pasar dan kelola manajemen yang baik secara berkelanjutan dan massif.

Menghadapi pelbagai peluang dan tantangan terkait pengembangan startup ini, dan untuk meningkatkan performa, keberlanjutan, serta sumbangsih terhadap perekonomian Indonesia, pemerintah melalui beberapa Kementerian serta Lembaga turut merancang program-program demi mendorong perkembangan startup. kendala terbesar yang dihadapi sejauh ini yakni ekosistem yang belum

terbentuk dengan sempurna. Setidaknya beberapa program untuk mendukung perkembangan startup telah dicetuskan dan telah sampai pada tahap implementasi.

Pada tahun 2018, Institute for Development of Economics and Finance (INDEF) dan Laboratorium Data Persada dengan dukungan Google merilis sebuah laporan bertajuk “Menuju Ekonomi Digital yang Inklusif: Perspektif Gender, Regional dan Sektoral”. Dalam laporan tersebut disimpulkan beberapa data, termasuk mengenai total kontribusi ekonomi digital terhadap PDB Indonesia di tahun 2018 yang mencapai Rp 814 triliun (US\$ 56,4 miliar) atau 5,5% dari PDB serta menambah 5,7 juta lapangan kerja baru atau 4,5% dari total tenaga kerja. Hal ini menjadi salah satu agenda Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, untuk menjadikan Indonesia sebagai pusat ekonomi kreatif dan digital Asia di masa pemerintahannya.

Berikut beberapa program yang dicetuskan pemerintah untuk mendukung startup di Indonesia, diantaranya yaitu: Dana Ekonomi Kreatif (DEKRAF) dan Bantuan Insentif Pemerintah yang dikelola oleh Bekraf RI, gerakan 1000 startup digital yang diusung Kominfo RI, Program Startup 4 Industry oleh Kemenperin RI, serta Bantuan Hibah Program Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (PPBT) oleh Kemenristek Dikti.

Hadirnya program perusahaan pemula berbasis teknologi (PPBT) oleh kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemenristek Dikti) mengambil alih peran investor sebagai penyedia seed funding yang diberikan kepada tenan perusahaan pemula berbasis teknologi melalui lembaga inkubatorbisnis untuk menjalankan proses inkubasi terhadap perusahaan rintisan (startup) sehingga siap untuk menjadi perusahaan pemula berbasis teknologi yang

mendatangkan keuntungan (profitable) dan berkelanjutan (sustainable) (Dirjen Penguatan Inovasi Kemenristek Dikti, 2018:4).

Peluang pengembangan pada subsektor ekonomi kreatif yang dipadukan dengan hilirisasi hasil-hasil inovasi teknologi yang dilakukan baik oleh masyarakat, umum, Balitbangda dan perguruan tinggi merupakan sasaran program perusahaan pemula berbasis teknologi (PPBT). Dukungan pemerintah melalui program pendanaan ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan komersialisasi hasil inovasi yang memiliki tingkat kesiapan teknologi yang telah matang. Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh Peter (2018) terkait dukungan keuangan pemerintah dan kinerja keuangan yang dilakukan di tiga negara bagian di Nigeria menyatakan bahwa bantuan keuangan pemerintah berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM, walau dalam penelitian tersebut juga diungkap bahwa bantuan tersebut kurang memadai ditandai dengan detail birokrasi yang ketat dan tidak realistis.

Menurut Fachruddin (2011:45) dalam penelitiannya terhadap perusahaan-perusahaan dalam industri dasar dan kimia yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) menyatakan bahwa struktur modal secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dengan koefisiensi positif menunjukkan penggunaan hutang dalam struktur modal membawa dampak baik terhadap kinerja perusahaan. Namun menurut Imaduddin (2014:90) pada penelitiannya terkait pengaruh struktur modal terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan yang terdaftar pada index LQ 45 yang listing di BEI selama 2009-2012, mengutarakan bahwa penggunaan utang yang tidak optimal dalam struktur modal tidak akan memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan, ini dikarenakan beban bunga yang ditanggung oleh perusahaan dapat mengurangi keuntungan perusahaan.

Pada program PPBT ini fokus pendanaan diberikan pada produk inovasi yang telah berada pada tingkat kesiapan teknologi (TKT) 8. Program pendanaan inkubasi untuk perusahaan pemula ini diharapkan mampu menjembatani para perusahaan pemula untuk dapat masuk ke pasar secara optimal. Hal ini juga diutarakan oleh E. Getraudo, et al (2019:1) terkait perlunya perhatian khusus terhadap perusahaan pemula yang memiliki aspek inovatif (Young Innovative Companies) dengan mengurangi hambatan keuangan yang mereka hadapi.

Pendanaan PPBT diberikan melalui inkubator bisnis baik swasta maupun negeri dibawah Perguruan Tinggi, Balitbangda, atau badan inkubator bentukan pemerintah lainnya karena dianggap dapat memberi pendampingan pada startup sehubungan dengan pengembangan usahanya dan juga membuka kemungkinan pendanaan dari sumber lainnya. Ini juga diungkap oleh E. Getraudo, et al (2019:11) bahwa inkubator bisnis merupakan lembaga khusus yang dirancang untuk mendukung usaha baru dengan menyediakan fasilitas kepada tenant, mulai dari ruang kerja hingga dukungan pengetahuan dan manajemen. Dalam penelitiannya juga ditambahkan bahwa dengan adanya inkubator bisnis secara signifikan berkaitan dengan kemudahan startup terhadap akses pendanaan melalui venture capital dan Investor lainnya.

Sebagai salah satu inkubator bisnis yang dipercayakan untuk menyalurkan pendanaan PPBT, melalui keputusan rektor tahun 2016 Universitas Hasanuddin telah mendirikan Inkubator Bisnis yang disebut Inkubator Unit Pengembangan Kewirausahaan dan Bisnis (UPKB). Sejak pemberlakuan keputusan tersebut Inkubator UPKB Unhas aktif melakukan kegiatan inkubasi bisnis bagi startup ataupun UMKM binaannya.

Inkubator UPKB Unhas mendapat kepercayaan untuk membina perusahaan rintisan (startup) PPBT sejak tahun 2018 hingga 2019, Inkubator UPKB Unhas telah menginkubasi 7 perusahaan rintisan (startup) program PPBT, diantaranya CV Sekatup Sari Food, CV Gemme Indonesia, CV Bittara Wanua, CV Aroma Mattirodeceng, CV Rumah Dangke, CV Aplikasi Peduli Pendidikan Indonesia dan CV Syariff Maju Pratama.

Bantuan hibah pemerintah kepada startup digunakan untuk pengembangan dan mendorong daya saing serta kinerja (performance) startup. Pada tahap pengajuan pendanaan terdapat 21 (dua puluh satu) syarat yang harus dipenuhi tenan sesuai dengan panduan PPBT yang diterbitkan Kemenristek Dikti,

Sebagai syarat pengajuan proposal, startup juga diminta memasukkan usulan rencana anggaran biaya (RAB) sesuai format yang disediakan oleh Kemenristekdikti dimana mencakup pendanaan untuk pembelian bahan baku, peralatan, mesin, serta membayar gaji tenaga kerja, yang kemudian diperiksa oleh tim reviewer dari Kemenristek Dikti. Selain melaksanakan program dengan mengacu pada RAB, startup juga diminta menyusun rencana aksi (action plan) dan rencana luaran (output) yang dijadikan sebagai standar atau acuan keberhasilan pelaksanaan program ini. Akumulasi setiap bagian pada pelaksanaan program menjadi fokus pengamatan dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian persoalan diatas, penulis kemudian mengangkat tulisan yakni “Analisis kinerja perusahaan rintisan (startup) penerima hibah program PPBT Kemenristekdikti” dengan mengambil studi kasus startup PPBT pada inkubator UPKB Unhas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah yang diajukan peneliti yaitu:

1. Bagaimana cara menentukan besaran dan sub-komponen rencana anggaran biaya (RAB) *Startup* pada awal program?
2. Bagaimana *Startup* melakukan sistem pengendalian manajemen dalam melaksanakan program PPBT?
3. Bagaimana pencapaian kinerja (*performance*) *Startup* dalam pelaksanaan program?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui cara menentukan besaran dan sub-komponen Rencana Anggaran Biaya (RAB) *Startup* pada awal program
2. Untuk mengetahui cara *Startup* melakukan sistem pengendalian manajemen dalam melaksanakan program PPBT
3. Untuk mengetahui kinerja (*performance*) *Startup* dalam menjalankan program

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dapat digunakan oleh:

1. Peneliti

Melalui penelitian ini, peneliti diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan mendapat gambaran tentang kinerja tenan yang mendapat dana hibah program PPBT.

2. Pengembangan Ilmu

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai bahan pengajaran dan referensi dalam rangkaian pengembangan penelitian yang terkait ke depannya.

3. Inkubator dan *Startup*

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi *startup* dalam menyusun RAB dan melakukan pengendalian usahanya, serta bagi inkubator sebagai bahan penyusunan program pendampingan bagi *startup* binaannya

4. Pemerintah

Sebagai bahan evaluasi dan masukan terhadap pelaksanaan program insentif sejenis, dan pengembangan program-program pemerintah kedepannya sehubungan pengembangan industri kreatif berbasis teknologi.

1.5 Sistematika Penulisan

Bersumber pada buku Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, penulisan skripsi ini terdiri dari enam bab yaitu:

Bab I Pendahuluan

Pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka terdiri dari tinjauan teori dan kerangka pemikiran.

Bab III Metode Penelitian

Metode penelitian terdiri dari rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi peneliti, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV Gambaran Umum Program PPBT

Gambaran umum Program PPBT terdiri atas penjelasan terkait Inkubator, Startup, serta Program PPBT.

Bab V Evaluasi Kinerja Startup

Pada bab ini dijelaskan terkait evaluasi terhadap kinerja Startup penerima hibah program PPBT dengan analisis terhadap faktor *input*, proses serta *output* program.

Bab VI Penutup

Penutup memuat kesimpulan penelitian, dan rekomendasi yang diberikan kepada stakeholder berkepentingan, serta dimuat pula keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Perusahaan Pemula (*Startup*)

2.1.1.1 Definisi Perusahaan Pemula (*startup*)

Perusahaan pemula atau yang sering disebut *startup* merupakan satu ruang lingkup dengan dunia kewirausahaan yang digambarkan pada rangkaian kegiatan ekonomi. *Startup* dapat dikategorikan sebagai bisnis baru, sedang merintis, dan berkembang. Dengan kata lain mayoritas para *startup* merupakan bisnis yang baru didirikan dan berada pada fase pengembangan dalam menemukan pasar yang sesuai dengan bidangnya. Menurut Steve Blank, istilah *startup* lebih dekat dengan perusahaan teknologi seiring banyaknya perusahaan yang menggunakan platform “dot-com” pada tahun 1998. Seiring berjalannya waktu di dukung dengan perkembangannya masyarakat Amerika dalam hal sumber daya manusia, istilah *startup* kerap melekat pada bisnis dengan orientasi muda yang berjalan sesuai dengan bidangnya.

2.1.1.2 Karakteristik *Startup*

Sebuah bisnis dikatakan *startup* ketika usaha atau bisnis tersebut masih dalam tahap berkembang. Selain itu, bisnis belum memiliki dana besar dan hanya dijalankan dengan beberapa orang. Adapaun karakteristik bisnis *startup* sebagai berikut :

a. Berjalan Belum Lama

Pada dasarnya, bisnis pemula *startup* belum memiliki umur panjang. sebuah bisnis dikatakan pemula apabila usia belum memasuki tiga tahun dalam kegiatan operasionalnya. Selain itu, da beberapa ciri-ciri yang mengindikasikan

bisnis tersebut belum berjalan lama, seperti masih minimnya karyawan, belum memiliki pola manajemen yang baik, dan lain sebagainya

b. Pegawai Terbatas

Sebuah bisnis yang baru tidak memiliki banyak sumber daya manusia layaknya bisnis yang sudah berjalan lama. Bisnis pemula hanya memiliki jumlah pegawai tidak lebih dari 20 orang. Dalam jenis bagian tertentu, bahkan ada yang hanya mengandalkan 2 atau 3 karyawan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Terbatasnya sumber daya manusia bukan menjadi alasan untuk tidak berkembang, melainkan akan lebih efektif, dan dapat meminimalisir pengeluaran untuk dana karyawan.

c. Bekerja Secara Multiguna

Memiliki kemampuan SDM yang mau bekerja keras adalah modal yang wajib dimiliki oleh para pebisnis pemula. Para SDM yang mau berkontribusi untuk mengembangkan bisnis pemula harus berani bekerja lebih keras untuk menutupi kekosongan karenaminimnya karyawan yang ada. Misalnya, seorang pelayan *cafe* yang sekaligus merangkap sebagai kasir, seorang *designer* yang merangkap bagian keuangan, dan admin yang merangkap sebagai *customer care*.

d. Semangat Muda

Seseorang yang memiliki niat untuk bekerja dan mengelola bisnis baru, dituntut untuk memiliki semangat dan mental yang kuat dalam menghadapi kekurangan dalam kegiatan bisnis tersebut. sebab itu, sebuah bisnis dengan notabene pemula cenderung memiliki pengurus dengan usia relatif lebih muda (20-30) tahun. Hal ini disebabkan karena pada usia itu, semangat dan ide-ide kreatif mereka sering dibutuhkan demi kemajuan bisnis yang dijalankan.

e. Keuntungan Tidak Terlalu Besar

Jika dibandingkan dengan bisnis yang sudah berjalan lama, bisnis pemula cenderung memiliki pendapatan yang lebih rendah. Rendahnya pendapatan tersebut bukan menjadi titik ukur jika bisnis tersebut gagal, melainkan hanya membutuhkan waktu untuk membuat pola manajemen bisnis tersebut lebih berkembang. Sebab itu, seorang investor sangat dibutuhkan untuk mendukung para pebisnis pemula bertahan dan berkembang lebih besar

f. Pendapatan

Pada dasarnya pebisnis *startup* masih dalam kategori berkembang, sehingga pendapatan secara fluktuatif dinilai sudah umum bagi pelaku bisnis pemula. Pendapatan rata-rata pebisnis pemula di Indonesia umumnya tidak lebih dari 1.3 Milyar per tahun. Jumlah tersebut bukanlah hal yang mutlak karena tidak semua *startup* memiliki karakteristik sebagai perusahaan penjualan.

g. Memanfaatkan Media dan Teknologi

Memilih media teknologi merupakan opsi yang paling tepat bagi para pebisnis pemula. Segala fasilitas yang ditawarkan oleh media online dan teknologi digital seolah sangat membantu para pebisnis pemula untuk lebih berkembang dan mengeksplere lebih jauh bisnis apa yang sedang digeluti.

h. Beroperasi dengan Website

Sebuah bisnis pemula yang modern memiliki standar tersendiri dalam strategi pemasaran mereka. Penggunaan website seolah menjadi eksistensi tersendiri bagi pemilik bisnis. Sebab dengan adanya website, sebuah bisnis akan lebih maju dalam aspek pemanfaatan teknologi dari bisnis lainnya

2.1.2 Inkubator Bisnis

2.1.2.1 Definisi Inkubator Bisnis

Inkubator bisnis secara terminologik sebagai suatu instansi (lembaga) Pembina dan penetas para wirausahawan baru (*new entrepreneur*), khususnya dalam pendekatan bisnis (Irfan dalam Novel, 2001). Inkubator bisnis adalah lembaga yang membantu wirausaha baru dalam memulai bisnisnya untuk meningkatkan prospek perkembangan dan daya tahan, sehingga kelak dapat bertahan di dalam lingkungan bisnis yang nyata.

Secara sistemik, inkubator bisnis merupakan suatu wahana transformasi pembentukan sumberdaya manusia yang tidak atau kurang kreatif dan produktif menjadi sumberdaya manusia yang memiliki motivasi wirausaha secara kreatif, inovatif, produktif dan kooperatif sebagai langkah awal dari pencipta wirausaha yang memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif serta memiliki motivasi wirausaha secara kreatif, inovatif, produktif dan kooperatif sebagai langkah awal dari penciptaan wirausaha yang memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif serta memiliki visi dan misi.

2.1.2.2 Tujuan Pendirian Inkubator

Menurut Panggabean (2005) tujuan pendirian inkubator adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan usaha baru dan usaha kecil yang potensial menjadi usaha mandiri, sehingga mampu sukses menghadapi persaingan local maupun internasional.
2. Mengembangkan promosi kewirausahaan dengan menyertakan perusahaan-perusahaan swasta yang dapat memberikan kontribusi pada system ekonomi pasar.

3. Sarana alih teknologi dan proses komersialisasi hasil penelitian pengembangan bisnis dan teknologi dari para ahli dan perguruan tinggi.
4. Menciptakan peluang melalui pengembangan perusahaan baru.
5. Aplikasi teknologi dibidang industry secara komersial melalui studi dan kajian yang memakan waktu dan biaya yang relative murah.

2.1.3 Penganggaran (*Budgeting*)

2.1.3.1 Definisi Penganggaran (*Budgeting*)

Anggaran adalah suatu alat perencanaan dan pengendalian yang efektif di dalam organisasi, yang bersifat jangka pendek biasanya mencakup periode satu tahun (Anthony dan Govindarajan, 1998:360). Sedangkan Supriyono (1987) mengungkapkan bahwa anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan akan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Kegiatan penyusunan anggaran ini dinamakan penganggaran.

Anggaran memiliki dua peran penting di dalam sebuah organisasi, yaitu pertama berperan sebagai alat perencanaan dan kedua berperan sebagai alat pengendalian. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil yang sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

2.1.3.2 Fungsi Anggaran

Menurut Supriyono (1999:343) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan, anggaran dapat berfungsi sebagai perencanaan karena dapat memilih beberapa alternatif untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki dan kendala-kendala yang akan dihadapi di masa yang akan datang.
2. Fungsi koordinasi, sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam perusahaan agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.
3. Fungsi komunikasi, dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses penyusunan anggaran.
4. Fungsi motivasi, anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.
5. Fungsi pengendalian dan evaluasi, anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.
6. Fungsi pendidikan, anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

2.1.4 Capital Budgeting

2.1.4.1 Definisi Capital Budgeting

Menurut Riyanto (2010:121) Capital budgeting adalah keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dana di mana jangka waktu kembalinya dana tersebut melebihi waktu satu tahun. Syamsuddin (2010:412) juga mendefinisikan *Capital budgeting* ialah keseluruhan proses perencanaan pengumpulan, pengevaluasian, penyeleksian dan penentuan alternatif penanaman modal yang akan memberikan penghasilan bagi perusahaan untuk jangka waktu yang lebih dari setahun. Dari definisi ahli tersebut dapat didefinisikan bahwa *Capital Budgeting* merupakan proses perencanaan hingga penentuan kebijakan perusahaan terkait investasi dana pada suatu proyek.

Capital budgeting berperan dalam menentukan apakah suatu perusahaan akan meraih sukses atau tidak. Komitmen terhadap pengeluaran dana pada suatu investasi sangat besar dan bahkan tidak dapat diubah. Meskipun juga ada beberapa keputusan *capital budgeting* yang sifatnya rutin dan tidak mengubah risiko yang dihadapi oleh perusahaan, tetapi ada pula beberapa keputusan *capital budgeting* yang cukup berpengaruh pada perkembangan dan posisi pasar masa depan.

Keputusan *capital budgeting* harus dihubungkan dengan perencanaan strategi yang diambil perusahaan secara menyeluruh (*comprehensive*). Strategi meliputi perencanaan untuk masa depan perusahaan. Sejumlah faktor digabungkan untuk membuat *capital budgeting* menjadi salah satu fungsi yang penting bagi perusahaan karena hasil keputusan dari *capital budgeting* akan terus berlangsung selama periode tertentu dan perusahaan akan kehilangan sebagian fleksibilitasnya.

2.1.4.2 Metode *Capital Budgeting*

Capital budgeting berguna untuk membantu manajer merencanakan investasi yang signifikan dalam sebuah proyek yang memiliki implikasi jangka panjang seperti pembelian peralatan baru atau pengenalan produk baru. Sebagian besar perusahaan biasanya memiliki banyak alternative proyek potensial daripada jumlah dana yang tersedia. Oleh karena itu, manajer harus lebih teliti dalam memilih proyek-proyek yang menjanjikan keuntungan terbesar di masa depan. Seberapa baik manajer membuat keputusan penganggaran modal ini merupakan faktor penting dalam kesehatan keuangan organisasi jangka panjang.

Menurut Garisson (2012:595) dalam mempertimbangkan keputusan investasi yang diambil, seorang manajer harus membuat dua jenis keputusan yaitu *screening decisions* dan *preference decisions*. *Screening decisions* berkaitan dengan apakah suatu proyek investasi yang diusulkan dapat diterima atau tidak, sedangkan *preference decisions* berkaitan dengan penentuan pilihan investasi dari berbagai alternative yang tersedia, biasanya *preference decisions* dibuat setelah perhitungan *screening decisions*.

Berikut beberapa metode yang dapat digunakan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan dalam *capital budgeting*:

1. Net present value (NPV), merupakan metode untuk mencari selisih antara nilai sekarang dari aliran kas masuk (*cash inflows/proceed*) dengan besaran nilai sekarang suatu investasi (*cash outflows*). NPV yang bernilai positif atau nol berarti suatu proyek investasi dapat diterima (*acceptable*) karena tingkat pengembaliannya lebih besar atau sama dengan tingkat pengembalian yang diharapkan (*required rate of return*), sedangkan NPV yang bernilai negatif berarti suatu proyek tidak dapat diterima (*not acceptable*). NPV dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Net Present Value} = \frac{\text{Cash Inflow}}{(1 + i)^t} - \text{initial investment}$$

dimana i adalah tingkat diskonto (*discount rate*) dan t adalah periode waktu.

2. Internal rate of return (IRR), merupakan metode penilaian investasi yang dilakukan dengan menghitung dan menemukan tingkat diskonto (*discount rate*) pada nilai yang sama antara arus kas keluar proyek (*present value of a project's cash outflows*) dengan nilai sekarang arus kas masuk (*present value of its cash inflows*). Dengan kata lain IRR adalah *discount rate* yang menghasilkan nilai bersih saat ini nol.
3. Profitability index (PI), merupakan metode untuk menentukan pilihan dari beberapa alternatif proyek investasi yang tersedia. Perhitungan PI dilakukan dengan membagi nilai sekarang bersih dari proyek (*net present value*) dengan besaran investasi yang dibutuhkan (*investment required*). Mencari nilai PI dapat dirumuskan dengan:

$$\text{Project Possibility Index} = \frac{\text{Net present value of the project}}{\text{Investment required}}$$

4. Payback period, merupakan perhitungan terkait lama waktu untuk mengembalikan nilai investasi awal dengan menggunakan *net cash inflows* yang dihasilkan proyek. Premis dasar dari *payback period* adalah semakin cepat tingkat pengembalian biaya investasi maka semakin baik proyek investasi tersebut. Berikut perhitungan payback periode dalam rumus:

$$\text{Payback period} = \frac{\text{Investment required}}{\text{Annual net cash inflow}}$$

2.1.5 Investasi

2.1.5.1 Definisi Investasi

Pada suatu perusahaan biasanya terdapat *idle* pada aset yang belum termanfaatkan sepenuhnya, sehingga *idle* aset inilah yang kemudian diinvestasikan agar menambah keuntungan bagi perusahaan. Menurut Herlianto (2011) Investasi merupakan komitmen atas sejumlah dana atau sumber daya lainnya yang dilakukan saat ini, dengan harapan memperoleh sejumlah keuntungan dimasa datang. Selain menjanjikan keuntungan dimasa datang, investasi juga disertai dengan faktor resiko yang bisa saja menyebabkan kerugian.

2.1.5.2 Jenis-jenis Investasi

Menurut Abdul Halim (2005:4) berdasarkan pada jenis instrumen yang digunakan investasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu: (a) investasi pada aset-aset finansial (*financial assets*) biasanya berupa deposito, *commercial paper*, saham, obligasi, waran, opsi, dan lain-lain. (b) investasi pada aset-aset rill (*real assets*) dapat berbentuk pembelian aset produktif, pendirian pabrik, pembukaan lahan, dan lainnya.

2.1.5.3 Aspek Kelayakan Investasi

Pengukuran suatu proyek layak investasi atau tidak dapat dilihat dari aspek kuantitatif dan kualitatifnya. Aspek kuantitatif dapat dihasilkan dari perhitungan rasio-rasio keuangan seperti perhitungan *payback period*, *net present value*, *internal rate of return*, *profitability index*, dan lainnya. Sedangkan aspek kualitatif salah satunya dapat dilihat dengan menggunakan pendekatan *SWOT analysis*. Diutarakan oleh Fahmi (2015) SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi pada profit dan nonprofit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

2.1.6 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.6.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Definisi sistem menurut Sutarman (2012:13) adalah kumpulan elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama". Sedangkan menurut Anthony Govindarajan (2005:7) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan mendefinisikan sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sedangkan pengendalian manajemen menurut Supriyono (2000:4) adalah pengendalian manajemen adalah meliputi metoda, prosedur, dan cara-cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan sistem pengendalian manajemen menurut Supriyono (2000:27) adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Menurut Thomas Sumarsan (2010:4) mendefinisikan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah Suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus.

Dengan memperhatikan definisi-definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian tindakan yang mengarahkan suatu operasi perusahaan agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses.

2.1.6.2 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Edy Sukarno (2000:6) mengungkapkan bahwa karakteristik sistem pengendalian manajemen terdiri atas:

1. Fokus Sistem pengendalian manajemen adalah program dan pusat-pusat tanggungjawab.
2. Jenis informasi yang diproses terdiri dari data terencana dan data aktual. Data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar. Data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi baik dalam ataupun diluar organisasi.
3. Sistem ini merupakan sistem total yang berarti mencakup semua aspek-aspek operasi organisasi. Adanya fungsi manajemen untuk menjaga keseimbangan semua bagian operasi dan mengoperasikan organisasi sebagai satu kesatuan yang terkoordinasi.

2.1.6.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2007:9) struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen yaitu (1) Struktur Organisasi, (2) Jejaring Informasi, (3) Sistem Penghargaan. Penjelasan dari struktur sistem pengendalian manajemen diatas adalah sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi, adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waktu organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat di tangan manajemen puncak dan delegasi wewenang kepada manajemen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas.

2. Jejaring Informasi, dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (organization network) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi customer. Teknologi informasi menjadi pemampu (enabler) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (quality relationship) antar karyawan, antara manajer dengan karyawan, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan customernya. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif-bersatu sangat erat diantara manajemen dan karyawan.
3. Sistem Penghargaan, Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan—suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi hierarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah yang *running the business* perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk *running the business* perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan karyawan guna membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan karyawan) bertanggung jawab atas beroperasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (position-based reward), namun telah didasarkan pada kinerja

(*performance- based reward*). Di samping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai perspektif nonkeuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat komprehensif.

2.1.6.4 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:19) menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas sebagai berikut :

1. Perencanaan strategis, merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Dalam perusahaan yang menggunakan kalender tahunan, perencanaan biasanya dilakukan pada musim semi atau musim panas yang mendahului tahun anggaran. Pada waktu itu keputusan yang mempertimbangkan segala perubahan dalam strategi yang terjadi sejak perencanaan strategis terakhir dibuat.
2. Persiapan anggaran, merupakan proses penyusunan anggaran yang pada dasarnya merupakan bentuk negosiasi antara manajer setiap pusat tanggung jawab dengan atasannya. Produk akhir dari negosiasi ini adalah suatu pernyataan persetujuan atas biaya yang diantisipasi untuk tahun yang akan datang, atau laba yang direncanakan atau ekspektasi dari tingkat pengembalian investasi.
3. Pelaksanaan, para manajer melaksanakan suatu program atau sebagian dari satu program yang menjadi tanggung jawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Laporan atas pusat tanggung jawab akan menunjukkan informasi yang dianggarkan dan informasi aktual, ukuran kinerja finansial dan nonfinansial.
4. Evaluasi kinerja, merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Jika keadaan yang

diasumsikan dalam proses anggaran berubah, maka terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah aktual. Jika keadaan berubah, maka perubahan ini diperhitungkan. Pada akhirnya, analisis mengarah ke kritik yang konstruktif bagi para manajer dari pusat tanggung jawab.

2.1.7 Tata Kelola (*Governance*)

2.1.7.1 Definisi Tata Kelola

Menurut Purwani (2010), *good corporate governance* (GCG) merupakan sebuah sistem tata kelola perusahaan yang berisi seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya dalam kaitannya dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan 33 dengan tujuan untuk meningkatkan nilai tambah (*value added*) bagi semua pihak yang berkepentingan.

Menurut Endraswati (2006), GCG adalah sistem yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha, menaikkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada para pemangku kepentingan yang terdiri dari owner, karyawan, supplier, kreditor dan masyarakat sekitar.

2.1.7.2 Prinsip Dasar Tata Kelola

Sesuai dengan pedoman umum *good corporate governance* di Indonesia yang dikeluarkan oleh komite nasional kebijakan *governance* (KNKG) tahun 2006 berikut prinsip dasar penerapan *good corporate governance* untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*):

1. Transparansi, untuk menjaga objektivitas dalam bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi material dan relevan yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.
2. Akuntabilitas, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Perusahaan haruslah dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan *stakeholder*.
3. Responsibilitas, perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka Panjang dan mendapat pengakuan *good corporate citizen*.
4. Independensi, untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, suatu perusahaan harus dikelola secara independent sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.
5. Kewajaran dan Kesetaraan, dalam proses bisnisnya, perusahaan harus senantiasa memerhatikan kepentingan para *stakeholder* berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

2.2 Kerangka Penelitian

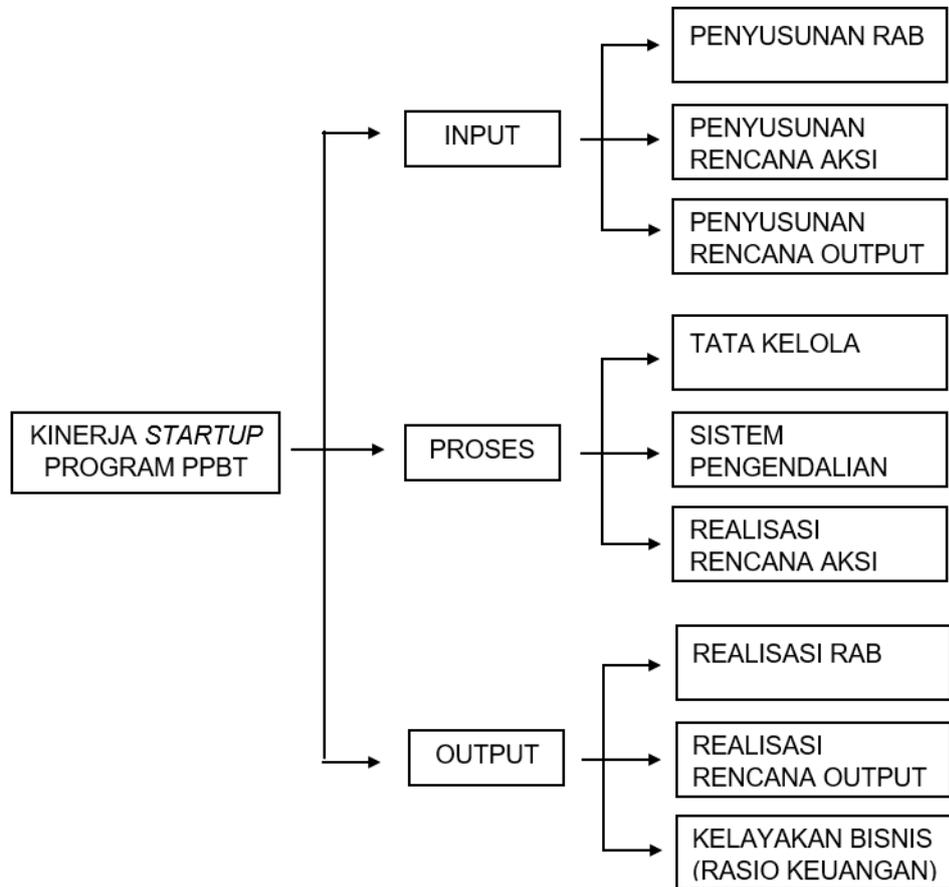
Fokus studi pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi serta menjelaskan faktor-faktor yang menjadi indikator penilaian kinerja (*performance*) *startup* penerima hibah program perusahaan pemula berbasis teknologi (PPBT). Penelitian ini diawali dengan studi empiris dan observasi objek yang akan diteliti, sehingga didapatkan 3 (tiga) faktor yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja *startup*. Faktor-faktor itu meliputi input, proses, serta output.

Faktor Input meliputi analisis terhadap proses penyusunan rencana anggaran biaya (RAB), penyusunan rencana aksi, serta penyusunan rencana output yang dilakukan pada awal pelaksanaan program. Sedangkan pada faktor proses dilakukan analisa terhadap sistem tata kelola *startup* dalam menjalankan usahanya, sistem pengendalian, dan ketepatan dan kesesuaian realiasi rencana aksi yang dirancang pada awal program.

Selanjutnya pada faktor output dilakukan penilaian dan analisa terhadap kesesuaian realisasi RAB terhadap post-post yang telah dianggarkan, pencapaian rencana output meliputi: produksi, penjualan, profit, legalitas dan sertifikasi, serta tenaga kerja dan promosi. Pada faktor output dilakukan perhitungan kelayakan bisnis dengan menghitung rasio-rasio keuangan.

Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat memproses serta memaksimalkan *input* yang tersedia untuk menghasilkan *output* secara baik. Pada umumnya pengukuran rasio-rasio keuangan digunakan untuk menentukan kinerja, namun pendekatan ini cenderung lebih mementingkan keperluan *shareholder* atau *owner*, dan kurang memerhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholder*. Sehingga perlu kombinasi dari ketiga faktor *input*, proses, dan *output* ini sebagai dasar penilaian kinerja *Startup*.

Secara garis besar kerangka pemikiran penelitian dapat digambarkan pada bagan berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian