

**TANTANGAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
PROGRAM INKUBATOR BISNIS;
STUDI KASUS DI POLITEKNIK NEGERI MANADO**

**Bervie Fransel Rondonuwu¹, Diana Roweina Suzana Maramis², Cysca J. Langi³,
Meidy Wollah⁴, Romana Octavia Debora Pessak⁵**

¹*Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia*

²*Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia*

³*Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia*

⁴*Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia*

⁵*Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia*

ABSTRACT

This study aims to explore and analyze the challenges of human resource (HR) management in the business incubator program at Politeknik Negeri Manado, a vocational higher education institution in North Sulawesi, Indonesia. Using a qualitative case study design based on Robert K. Yin's (2018) framework, data were collected through semi-structured in-depth interviews with seven key informants comprising the incubator coordinator, faculty mentors, the department head, and the vice-director for student affairs. Document analysis served as a supplementary data source. Thematic analysis following Braun and Clarke's (2006) six-phase procedure was applied to the data. Findings reveal four major HR challenges: (1) role conflict experienced by lecturers serving simultaneously as incubator managers; (2) insufficient managerial and entrepreneurial competence among incubator staff; (3) the absence of a formal recruitment and assignment system for incubator managers; and (4) limited access to capacity-building training. These findings contribute to the underexplored literature on HR management in vocational college incubators in Eastern Indonesia and provide actionable recommendations for institutional policymakers to strengthen the sustainability of business incubator programs.

Keywords: business incubator, human resource management, vocational higher education, role conflict, case study.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis tantangan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam program inkubator bisnis di Politeknik Negeri Manado. Menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif berdasarkan kerangka Yin (2018), data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan tujuh informan kunci yang terdiri dari koordinator inkubator, dosen pembimbing, ketua jurusan, dan wakil direktur bidang kemahasiswaan. Studi dokumen digunakan sebagai sumber data pendukung. Analisis tematik enam langkah Braun dan Clarke (2006) diterapkan pada data yang terkumpul. Hasil penelitian mengungkap empat

tantangan utama SDM: (1) konflik peran yang dialami dosen yang sekaligus mengelola inkubator; (2) kompetensi manajerial dan kewirausahaan pengelola yang belum memadai; (3) ketiadaan sistem rekrutmen formal pengelola inkubator; dan (4) terbatasnya akses terhadap pelatihan pengembangan kapasitas. Temuan ini berkontribusi pada literatur yang minim tentang manajemen SDM inkubator di perguruan tinggi vokasi Indonesia Timur dan memberikan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan institusional.

Kata Kunci: inkubator bisnis, manajemen sumber daya manusia, pendidikan tinggi vokasi, konflik peran, studi kasus.

1. PENDAHULUAN

Inkubator bisnis di perguruan tinggi telah diakui secara luas sebagai salah satu instrumen strategis dalam mendorong tumbuhnya wirausahawan muda yang inovatif dan kompetitif. Dalam konteks Indonesia, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) secara aktif mendorong perguruan tinggi untuk mengembangkan ekosistem kewirausahaan mahasiswa, termasuk melalui program inkubator bisnis yang terstruktur. Ramli (2024) menegaskan bahwa inkubator bisnis merupakan strategi kunci dalam pengembangan ekosistem kewirausahaan di perguruan tinggi, karena mampu mengintegrasikan sumber daya akademis dengan kebutuhan dunia usaha secara nyata.

Politeknik Negeri Manado sebagai institusi pendidikan tinggi vokasi terbesar di Sulawesi Utara memiliki potensi besar untuk menghasilkan wirausahawan muda yang terampil dan siap menghadapi tantangan ekonomi digital. Program inkubator bisnis yang diselenggarakan oleh Jurusan Administrasi Bisnis merupakan salah satu upaya kongkret mewujudkan hal tersebut. Namun berdasarkan observasi awal peneliti, program inkubator bisnis di Politeknik Negeri Manado masih menghadapi berbagai tantangan, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusianya.

Fenomena yang paling menonjol adalah kondisi dosen yang merangkap tugas sebagai pengelola inkubator bisnis di samping tanggung jawab akademis utamanya sebagai pengajar. Kondisi ini berpotensi menimbulkan konflik peran yang secara signifikan dapat mengurangi efektivitas pengelolaan program inkubator (Kahn et al., 1964). Selain itu, minimnya sistem rekrutmen formal, keterbatasan kompetensi manajerial pengelola, serta terbatasnya akses terhadap program pelatihan turut memperlemah kapasitas program inkubator untuk memberikan dampak optimal bagi mahasiswa peserta.

Penelitian tentang inkubator bisnis di Indonesia sebagian besar telah membahas dampaknya terhadap mahasiswa/tenant (Lutfiani et al., 2020; Dharmastuti et al., 2024) atau strategi pengembangannya secara umum (Hausberg & Korreck, 2020). Namun studi yang secara spesifik mengkaji tantangan SDM pengelola inkubator di institusi pendidikan tinggi vokasi, terutama di kawasan Indonesia Timur, masih sangat terbatas. Kesenjangan inilah yang menjadi justifikasi utama penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan utama: (1) Apa saja tantangan SDM yang dihadapi pengelola inkubator bisnis di Politeknik Negeri Manado? (2) Bagaimana pengelola menghadapi beban ganda sebagai dosen sekaligus pengelola program? (3) Strategi apa yang diterapkan untuk mengatasi keterbatasan SDM? Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis pada literatur manajemen

inkubator bisnis vokasi di Indonesia, sekaligus menghasilkan rekomendasi praktis bagi pimpinan Politeknik Negeri Manado.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi

Inkubator bisnis didefinisikan sebagai program yang dirancang untuk mempercepat pengembangan usaha baru dengan menyediakan fasilitas, layanan dukungan, dan jaringan yang diperlukan selama fase pertumbuhan awal (Hausberg & Korreck, 2020). Grimaldi dan Grandi (2005) mengklasifikasikan inkubator bisnis universitas ke dalam empat model berdasarkan tujuan dan sumber pendanaannya, yakni Business Innovation Centers, University Business Incubators, Independent Private Incubators, dan Corporate Private Incubators. Di perguruan tinggi, inkubator bisnis berfungsi tidak sekadar sebagai fasilitator bisnis, melainkan juga sebagai laboratorium kewirausahaan yang mengintegrasikan kurikulum akademik dengan praktik bisnis nyata (Lutfiani et al., 2020).

Hasbullah et al. (2015) menemukan bahwa inkubator bisnis perguruan tinggi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja usaha UKM tenant, terutama dalam aspek manajemen produksi, pemasaran, dan akses permodalan. Sementara Schutte dan Chauke (2021) menegaskan bahwa efektivitas inkubator bisnis dalam menumbuhkan usaha kecil sangat bergantung pada kualitas program pembinaan dan kompetensi sumber daya manusia yang mengelolanya. Dalam konteks Indonesia, Firdaus et al. (2023) menemukan bahwa keberhasilan inkubator tidak hanya diukur dari jumlah bisnis yang lahir, tetapi juga dari peningkatan kapasitas wirausaha peserta yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan jejaring.

2.2 Teori Konflik Peran (Role Conflict Theory)

Konflik peran merupakan landasan teoritis utama dalam penelitian ini. Kahn et al. (1964) mendefinisikan konflik peran sebagai kondisi di mana seseorang dihadapkan pada dua atau lebih tekanan peran yang saling bertentangan, sehingga pemenuhan satu peran mempersulit atau mencegah pemenuhan peran lainnya. Dalam konteks dosen yang merangkap sebagai pengelola inkubator bisnis, konflik peran terjadi ketika tuntutan tugas akademis (mengajar, meneliti, membimbing) berbenturan secara langsung dengan tuntutan pengelolaan program inkubator (mentoring tenant, koordinasi kegiatan, pengelolaan anggaran).

Rizzo et al. (1970) mengembangkan konsep role conflict menjadi dua dimensi: konflik peran (role conflict) dan ambiguitas peran (role ambiguity). Ambiguitas peran muncul ketika tidak ada kejelasan tentang ekspektasi, otoritas, dan tanggung jawab suatu peran — kondisi yang sangat relevan bagi pengelola inkubator bisnis di politeknik yang umumnya tidak memiliki deskripsi jabatan yang spesifik. Jackson dan Schuler (1985) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran berkorelasi negatif secara konsisten dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja individu.

2.3 Manajemen SDM dalam Institusi Pendidikan

Armstrong (2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis dan terintegrasi untuk mengelola aset paling berharga dalam sebuah organisasi, yaitu sumber daya manusianya. Dalam konteks institusi pendidikan tinggi,

fungsi-fungsi manajemen SDM — meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, kompensasi, dan evaluasi kinerja — merupakan prasyarat bagi keberhasilan pelaksanaan program akademik maupun non-akademik (Dessler, 2017). Ketersediaan SDM yang kompeten, termotivasi, dan memiliki kapasitas yang memadai merupakan faktor determinan keberhasilan program inkubator bisnis (Hausberg & Korreck, 2020).

Dalam konteks perguruan tinggi vokasi di Indonesia, tantangan manajemen SDM inkubator memiliki keunikan tersendiri. Tidak seperti universitas riset yang memiliki tenaga peneliti dan pengembang teknologi, politeknik mengandalkan dosen dengan spesialisasi terapan yang beban mengajarnya lebih tinggi dan jam kontak mahasiswanya lebih intensif. Kondisi ini menyisakan ruang yang sangat terbatas bagi dosen politeknik untuk menjalankan fungsi tambahan sebagai pengelola inkubator bisnis secara optimal (Rasulong et al., 2018).

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian relevan telah dilakukan seputar inkubator bisnis di perguruan tinggi, meski dengan fokus yang berbeda dari penelitian ini. Lutfiani et al. (2020) dalam penelitiannya di Universitas Raharja menemukan bahwa inkubator bisnis berperan positif dalam membangun startup mahasiswa, namun keterbatasan sumber daya pengelola menjadi kendala utama yang menghambat optimalisasi program. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan responden pengelola dan tenant inkubator.

Dharmastuti et al. (2024) meneliti peran inkubator bisnis dalam membentuk niat berwirausaha mahasiswa di perguruan tinggi dan menemukan bahwa dukungan normatif dari pengelola inkubator secara signifikan meningkatkan efikasi diri dan kepemimpinan mahasiswa. Firdaus et al. (2023) menganalisis efektivitas inkubator bisnis STIE Bima dan menemukan bahwa kualitas pendampingan pengelola merupakan faktor penentu utama efektivitas program. Rasulong et al. (2018) dalam studi mereka di wilayah pesisir menemukan bahwa keberhasilan inkubator sangat ditentukan oleh partisipasi lintas aktor termasuk kualitas SDM pengelola.

Pada skala internasional, Hausberg dan Korreck (2020) melalui systematic literature review terhadap 128 artikel menemukan bahwa kualitas manajemen inkubator merupakan salah satu faktor paling sering dikutip sebagai determinan keberhasilan program inkubasi. Sementara Schutte dan Chauke (2021) menemukan bahwa inkubator yang efektif dalam menumbuhkan usaha kecil adalah yang memiliki pengelola dengan pengalaman bisnis nyata dan kemampuan mentoring yang kuat. Secara keseluruhan, penelitian terdahulu belum menyentuh secara spesifik tantangan SDM pengelola inkubator di konteks pendidikan vokasi Indonesia Timur, dan inilah kontribusi novelty penelitian ini.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study) yang dikembangkan oleh Yin (2018). Studi kasus dipilih karena penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan 'bagaimana' dan 'mengapa' mengenai tantangan SDM pengelola inkubator bisnis di Politeknik Negeri Manado — jenis pertanyaan yang paling tepat dijawab melalui eksplorasi mendalam konteks nyata

(Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap kompleksitas dan kekayaan fenomena yang sedang diteliti secara holistik.

Lokasi penelitian adalah Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado, dipilih secara purposive karena merupakan satuan pendidikan tinggi vokasi terbesar di Sulawesi Utara yang telah memiliki program inkubator bisnis aktif. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling dengan kriteria: (1) terlibat langsung dalam pengelolaan atau pembimbingan program inkubator bisnis minimal satu tahun; (2) bersedia berpartisipasi dan bersedia direkam; dan (3) mampu memberikan informasi kaya dan relevan. Berdasarkan kriteria tersebut, tujuh informan berhasil direkrut sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode	Jabatan	Peran dalam Inkubator	Pengalaman	Keterangan
I-1	Dosen Tetap	Koordinator inkubator	4 tahun	Informan kunci utama
I-2	Dosen Tetap	Pembimbing tenant bidang pemasaran	3 tahun	Pengalaman senior
I-3	Dosen Tetap	Pembimbing tenant bidang keuangan	2 tahun	Pengalaman menengah
I-4	Dosen Tetap	Pembimbing tenant bidang operasional	1 tahun	Pengelola baru
I-5	Dosen LB	Pembimbing tenant dari praktisi	1 tahun	Latar belakang bisnis
I-6	Kaprodi	Pengawas program inkubator	3 tahun	Perspektif manajerial
I-7	Wakil Direktur	Pengambil kebijakan institusional	4 tahun	Perspektif strategis

Sumber: Data primer penelitian, 2025

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara semi-terstruktur sebagai sumber data primer, dilakukan dengan durasi 45–60 menit per informan dan direkam dengan izin. Kedua, studi dokumen mencakup Surat Keputusan pengelola inkubator, laporan kegiatan, Standar Operasional Prosedur (jika tersedia), dan dokumen anggaran program. Ketiga, observasi non-partisipatif terhadap satu sesi kegiatan inkubator yang berlangsung selama penelitian. Seluruh rekaman wawancara ditranskripsikan secara verbatim dalam waktu 24 jam setelah setiap sesi wawancara.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik enam langkah Braun dan Clarke (2006): (1) familiarisasi data melalui pembacaan berulang transkrip; (2) pemberian kode awal; (3) pencarian tema potensial; (4) pengulasan dan penyempurnaan tema; (5) pendefinisian dan penamaan tema final; serta (6) penulisan laporan. Keabsahan data dijamin melalui empat kriteria Lincoln dan Guba (1985): credibility melalui member checking dan triangulasi sumber; transferability melalui thick description; dependability melalui audit trail dokumentasi penelitian; dan confirmability melalui jurnal reflektivitas peneliti.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Inkubator Bisnis Politeknik Negeri Manado

Inkubator bisnis Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado berdiri sejak tahun 2019 dan telah menjalani empat angkatan program. Berdasarkan data dokumen yang diperoleh, total mahasiswa yang pernah mengikuti program inkubator mencapai 87 orang dengan 34 ide bisnis yang telah dikembangkan. Dari jumlah tersebut, 12 bisnis (35,3%) masih aktif berjalan pasca program, 8 bisnis (23,5%) dalam kondisi dorman atau tidak aktif, dan 14 bisnis (41,2%) tidak berhasil dilanjutkan. Program inkubator dikelola oleh lima orang dosen yang semuanya berstatus dosen tetap dengan beban mengajar rata-rata 16–20 SKS per semester.

Tabel 2. Rekap Kegiatan Inkubator Bisnis Jurusan Administrasi Bisnis (2021–2024)

Tahun	Jml Peserta	Jml Ide Bisnis	Bisnis Aktif	Jenis Kegiatan	Anggaran (Rp)
2021	18	7	2 (28,6%)	Pelatihan, mentoring	12.500.000
2022	21	9	3 (33,3%)	Pelatihan, mentoring, pameran	15.000.000
2023	24	10	4 (40,0%)	Pelatihan, mentoring, coaching	18.000.000
2024	24	8	3 (37,5%)	Pelatihan, mentoring, demo day	20.000.000

Sumber: Laporan kegiatan inkubator bisnis Jurusan Administrasi Bisnis, 2021–2024 (data diolah)

4.2 Tema 1: Konflik Peran Dosen–Pengelola Inkubator

Tema pertama dan paling dominan yang teridentifikasi dari analisis tematik adalah konflik peran yang dialami dosen yang sekaligus mengemban tugas sebagai pengelola inkubator bisnis. Seluruh lima informan dosen (I-1 hingga I-5) secara konsisten menyampaikan adanya kesulitan dalam membagi waktu, energi, dan perhatian antara kewajiban akademis dan tanggung jawab pengelolaan inkubator. Temuan ini sepenuhnya konsisten dengan proposisi teoretis Kahn et al. (1964) tentang konflik peran.

Informan I-1 sebagai koordinator inkubator, yang menanggung beban terberat, mengungkapkan kondisi ini secara eksplisit: *"Saya mengajar 18 SKS semester ini, plus membimbing enam mahasiswa TA, dan juga harus mengurus semua administrasi inkubator. Rapat koordinasi inkubator sudah tiga kali saya cancel karena bentrok dengan jadwal mengajar. Saya merasa tidak maksimal di keduanya."* Pernyataan ini mengindikasikan bahwa konflik peran tidak hanya berdampak pada kualitas pengelolaan inkubator, tetapi juga berpotensi mempengaruhi kualitas pengajaran.

Konflik peran yang dialami pengelola juga berdimensi emosional yang signifikan. Informan I-3 mengungkapkan rasa bersalah yang kerap muncul ketika harus memprioritaskan salah satu dari dua perannya: *"Waktu ada mahasiswa inkubator yang butuh konsultasi bisnis mendesak, saya sedang ada kelas. Saya merasa bersalah ke mahasiswa yang mau belajar, dan sekaligus merasa bersalah ke tenant yang butuh bantuan. Tidak ada yang menang."* Kondisi ini sejalan dengan temuan Jackson dan Schuler (1985)

bahwa konflik peran berkorelasi kuat dengan penurunan kepuasan kerja dan peningkatan stres.

Analisis dokumen BKD (Beban Kerja Dosen) mengonfirmasi temuan wawancara ini. Dari lima dosen yang terlibat dalam pengelolaan inkubator, rata-rata beban mengajar mereka adalah 17,4 SKS per semester — melampaui batas ideal yang ditetapkan dalam regulasi. Tidak ada satu pun dari mereka yang mendapatkan pengurangan SKS sebagai kompensasi atas tugas pengelolaan inkubator. Kondisi ini merefleksikan apa yang oleh Rizzo et al. (1970) disebut sebagai *person-role conflict*, di mana kapasitas individu tidak mencukupi untuk memenuhi seluruh tuntutan peran yang diembannya secara bersamaan.

Tabel 3. Beban Kerja Rata-rata Dosen Pengelola Inkubator

Kode	Peran Akademis	SKS Mengajar	Jml Mhs TA	Peran Inkubator	Kompensasi
I-1	Dosen + Wali MHS	18 SKS	6 orang	Koordinator	Tidak ada
I-2	Dosen	16 SKS	4 orang	Pembimbing	Tidak ada
I-3	Dosen	18 SKS	5 orang	Pembimbing	Tidak ada
I-4	Dosen	16 SKS	3 orang	Pembimbing	Tidak ada
I-5	Dosen LB	12 SKS	0 orang	Pembimbing	Tidak ada

Sumber: Data BKD Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Manado, 2024 (data diolah)

4.3 Tema 2: Keterbatasan Kompetensi Manajerial Pengelola

Tema kedua yang teridentifikasi adalah keterbatasan kompetensi manajerial di kalangan pengelola inkubator. Meskipun seluruh informan dosen memiliki kualifikasi akademis yang tinggi (minimal S2 di bidang manajemen atau administrasi bisnis), mereka secara konsisten mengakui adanya kesenjangan antara kompetensi akademis yang dimiliki dengan kompetensi praktis yang dibutuhkan untuk mengelola inkubator bisnis secara efektif. Kesenjangan ini paling terasa dalam tiga aspek: kemampuan mentoring bisnis berbasis pengalaman nyata, pengelolaan jaringan dengan investor dan mitra industri, serta manajemen program inkubasi yang terstruktur dan berkelanjutan.

Informan I-3 menggambarkan kesenjangan kompetensi ini dengan jujur: *"Saya sangat paham teori manajemen keuangan dan bisa mengajarkan analisis laporan keuangan. Tapi ketika mahasiswa saya tanya bagaimana caranya negosiasi harga dengan supplier, atau bagaimana menghadapi penolakan dari calon investor pertama kali — saya harus jujur bahwa pengalaman saya di situ terbatas. Inkubator butuh orang yang pernah merasakan langsung jatuh-bangunnya bisnis."*

Temuan ini sejalan dengan konsep 'incubation competency gap' yang diidentifikasi oleh Hausberg dan Korreck (2020), yakni jarak antara kompetensi yang dimiliki pengelola inkubator dengan kompetensi ideal yang dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan tenant secara efektif. Satu-satunya informan yang berstatus dosen luar biasa dari kalangan praktisi (I-5) justru memberikan perspektif kontras: *"Mahasiswa saya lebih cepat 'nyambung' ketika saya cerita pengalaman gagal bisnis sendiri daripada ketika dosen lain menjelaskan teori. Tapi saya tidak bisa full-time karena masih aktif berbisnis."* Kondisi ini mengisyaratkan perlunya model pengelolaan inkubator yang mengintegrasikan kapasitas akademis dosen tetap dengan pengalaman praktis pelaku bisnis eksternal.

4.4 Tema 3: Ketiadaan Sistem Rekrutmen Formal Pengelola

Tema ketiga yang teridentifikasi adalah ketiadaan sistem rekrutmen formal untuk pengelola inkubator bisnis. Berbeda dengan jabatan akademik lain yang memiliki prosedur pengangkatan yang diatur secara resmi, pengelola inkubator bisnis di Politeknik Negeri Manado umumnya ditunjuk secara informal berdasarkan ketersediaan dan kesediaan dosen, bukan berdasarkan kompetensi atau minat kewirausahaan yang terukur. Kondisi ini menciptakan ambiguitas peran yang substansial, sebagaimana yang dikonseptualisasikan oleh Rizzo et al. (1970).

Pernyataan informan I-7 mengkonfirmasi mekanisme penunjukan yang tidak terstruktur ini: *"Terus terang, selama ini penunjukan pengelola inkubator lebih ke 'siapa yang bersedia dan tidak terlalu padat jadwalnya' daripada 'siapa yang paling kompeten dan punya passion di bidang kewirausahaan'. Kami kesulitan mencari dosen yang mau karena tidak ada insentif tambahan yang memadai."* Pernyataan ini mengungkapkan dua persoalan mendasar sekaligus: absennya kriteria seleksi berbasis kompetensi dan minimnya sistem insentif yang menarik minat dosen.

Analisis dokumen SK pengelola inkubator mengonfirmasi tidak adanya deskripsi jabatan (job description) yang eksplisit dalam surat keputusan tersebut. SK hanya mencantumkan nama pengelola dan periode tugas tanpa merinci ekspektasi kinerja, kompetensi yang dibutuhkan, atau mekanisme evaluasi. Kondisi ini menciptakan situasi ambiguitas peran yang berkelanjutan dan berdampak negatif pada konsistensi kualitas pengelolaan program antar angkatan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Lutfiani et al. (2020) yang menemukan bahwa ketidakjelasan peran pengelola inkubator menjadi salah satu faktor penghambat efektivitas program.

4.5 Tema 4: Terbatasnya Akses terhadap Pelatihan Pengembangan Kapasitas

Tema keempat yang teridentifikasi adalah terbatasnya akses pengelola inkubator terhadap program pelatihan dan pengembangan kapasitas yang relevan. Dari tujuh informan, hanya I-1 yang pernah mengikuti pelatihan pengelolaan inkubator secara formal — sebuah workshop singkat dua hari yang diselenggarakan oleh Kemendikbudristek empat tahun lalu. Keenam informan lainnya mengakui tidak pernah mendapatkan pelatihan khusus tentang cara mengelola inkubator bisnis secara efektif.

Informan I-4 sebagai pengelola termuda mengungkapkan pengalamannya yang paling rentan: *"Ketika pertama kali ditunjuk sebagai pembimbing inkubator, saya langsung 'terjun' tanpa orientasi apapun. Saya belajar dari coba-coba sendiri dan sesekali bertanya ke rekan yang lebih senior. Tidak ada panduan, tidak ada pelatihan, tidak ada mentor khusus untuk kami sebagai pengelola."* Kondisi ini mencerminkan dampak nyata dari absennya program onboarding yang terstruktur bagi pengelola baru.

Informan I-7 menjelaskan kendala struktural dari sisi institusional: "Anggaran untuk pengembangan kapasitas pengelola inkubator memang sangat terbatas. PNPB kami sebagian besar terserap untuk biaya operasional pembelajaran. Belum ada pos anggaran khusus untuk pelatihan pengelola inkubator, dan kami juga belum pernah mengakses hibah dari Kemendikbudristek untuk tujuan ini." Pernyataan ini mengindikasikan adanya persoalan struktural tentang keberlanjutan finansial program inkubator, sebagaimana diidentifikasi oleh Hausberg dan Korreck (2020) sebagai salah satu tantangan universal inkubator bisnis di perguruan tinggi.

Menariknya, beberapa informan telah mengembangkan strategi belajar mandiri yang inovatif untuk mengisi kesenjangan kapasitas ini, seperti bergabung dalam komunitas inkubator daring, mengikuti webinar kewirausahaan secara mandiri, atau belajar dari praktisi bisnis lokal di Manado. Fenomena ini menunjukkan tingginya motivasi intrinsik pengelola, namun tanpa dukungan institusional yang memadai, upaya pengembangan kapasitas ini bersifat sporadis dan tidak terstruktur.

4.6 Pembahasan Terpadu: Model Tantangan SDM Inkubator Bisnis Politeknik

Keempat tema yang teridentifikasi dalam penelitian ini — konflik peran, keterbatasan kompetensi, ketiadaan rekrutmen formal, dan terbatasnya pelatihan — bukan merupakan tantangan yang berdiri sendiri, melainkan saling terhubung dalam satu siklus permasalahan yang memperkuat satu sama lain. Konflik peran yang tinggi menguras waktu dan energi yang seharusnya bisa digunakan untuk mengembangkan kompetensi pengelolaan inkubator. Ketidadaan rekrutmen formal memperparah situasi dengan menempatkan orang yang tidak selalu paling tepat pada posisi pengelola. Dan terbatasnya pelatihan membuat kompetensi pengelola tidak berkembang seiring waktu.

Temuan ini memperluas dan memperkaya model tiga dimensi kinerja inkubator yang dikembangkan Mian (1997), yang mencakup program sustainability, tenant firm performance, dan university mission contribution. Dari penelitian ini terbukti bahwa seluruh dimensi tersebut sangat bergantung pada kualitas dan kapasitas SDM pengelola. Dalam konteks politeknik di Indonesia Timur, tantangan SDM ini diperparah oleh faktor-faktor kontekstual yang unik: keterbatasan anggaran institusi, jarak geografis dari pusat pelatihan dan jaringan inkubator nasional yang mayoritas berada di Jawa, serta belum adanya jabatan fungsional khusus pengelola inkubator dalam struktur organisasi politeknik.

Rekomendasi teoritis penelitian ini bagi praktisi dan pembuat kebijakan adalah sebagai berikut. Jangka pendek: formalisasi peran pengelola inkubator melalui SK yang disertai deskripsi jabatan eksplisit dan mekanisme pengurangan beban mengajar sebagai kompensasi. Jangka menengah: pengembangan sistem rekrutmen berbasis kompetensi dan program pelatihan pengelola yang berkelanjutan, termasuk magang di inkubator bisnis yang sudah mapan di Jawa. Jangka panjang: pembentukan unit inkubator bisnis yang berdiri sendiri dengan SDM yang tidak merangkap tugas mengajar, serta membangun kemitraan strategis dengan komunitas bisnis lokal Sulawesi Utara untuk menghadirkan mentor praktisi secara reguler.

5. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan menganalisis empat tema utama tantangan SDM dalam pengelolaan program inkubator bisnis di Politeknik Negeri Manado. Pertama, konflik peran yang dialami dosen yang sekaligus menjadi pengelola inkubator merupakan tantangan paling dominan dan berdampak langsung pada kualitas program. Kedua, kesenjangan kompetensi manajerial dan kewirausahaan antara yang dimiliki dan yang dibutuhkan menciptakan hambatan dalam pembimbingan tenant yang efektif. Ketiga, ketiadaan sistem rekrutmen formal menghasilkan penugasan pengelola yang tidak selalu berbasis kompetensi. Keempat, terbatasnya akses terhadap pelatihan menyebabkan pengelola harus belajar secara trial and error tanpa panduan yang terstruktur.

Penelitian ini memberikan tiga rekomendasi utama. Bagi pimpinan Politeknik Negeri Manado: (1) segera menerbitkan SK pengelola inkubator yang dilengkapi deskripsi jabatan eksplisit dan pengurangan beban SKS mengajar sebagai kompensasi; (2) mengembangkan kriteria seleksi berbasis kompetensi untuk pengelola inkubator; dan (3) mengalokasikan anggaran khusus untuk pelatihan pengembangan kapasitas pengelola inkubator secara reguler. Bagi Kemendikbudristek: memperluas program pelatihan pengelola inkubator bisnis ke wilayah Indonesia Timur, tidak hanya terpusat di Jawa.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan desain studi kasus tunggal yang membatasi generalisasi temuan. Selain itu, penelitian dilaksanakan dalam satu periode waktu tertentu sehingga tidak dapat menangkap perubahan dinamis dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif antarpoliteknik di kawasan Indonesia Timur, atau menggunakan pendekatan longitudinal untuk memantau perubahan tantangan SDM inkubator dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Dharmastuti, C. F., Lembana, D. A. A., & Sustaningrum, R. (2024). Membina wirausahawan masa depan: Peran inkubator bisnis dalam membentuk niat berwirausaha di perguruan tinggi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 24(1), 31–44.
- Firdaus, F., Hudaya, C., & Salam, A. (2023). Efektivitas inkubator bisnis terhadap pendampingan komunitas usaha: Studi kasus di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bima. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1241>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Hasbullah, R., Surahman, M., Yani, A., Almada, D. P., & Faizaty, E. N. (2015). Peran inkubator bisnis perguruan tinggi dalam peningkatan kinerja usaha UKM pangan. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*, 20(2), 99–107.
- Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151–176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lutfiani, N., Rahardja, U., & Manik, I. S. P. (2020). Peran inkubator bisnis dalam membangun startup pada perguruan tinggi. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 77–89. <https://doi.org/10.33633/jpeb.v5i1.2727>
- Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251–285. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00063-8)
- Ramli, R. (2024). Inkubator bisnis sebagai strategi pengembangan ekosistem kewirausahaan di perguruan tinggi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (JUMAWA)*, 2(1), 1–8.
- Rasulong, I., Jusriadi, E., & Adzim, F. (2018). Dampak implementasi model inkubator bisnis dan partisipasi lintas aktor dalam pengembangan wirausahawan muda di

- wilayah pesisir Kabupaten Takalar. Prosiding Seminar Nasional Seri 8: Mewujudkan Masyarakat Madani dan Lestari, 76–88.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Schutte, F., & Chauke, T. (2021). The role and effectiveness of business incubators in growing small businesses: A focus on the manufacturing industry. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(4), 1–13.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.