

**MENCAPAI PUNCAK ADALAH HARAPAN  
TETAPI PENDAKIAN PENUH TANTANGAN  
(STUDI KASUS MANAJEMEN KARIR DAN KOMITMEN KARIR  
DOSEN DI JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA)**

**SKRIPSI**



Oleh :

Nama : Aditya Afnan Wicaksono  
Nama Dosen : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**MENCAPAI PUNCAK ADALAH HARAPAN  
TETAPI PENDAKIAN PENUH TANTANGAN  
(STUDI KASUS MANAJEMEN KARIR DAN KOMITMEN KARIR  
DOSEN DI JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA)**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Aditya Afnan Wicaksono  
Nama Dosen : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PRODI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2021**

#### HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya pernah disajikan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis di tuju dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 10 November 2011

  
Aditya Arian Wicaksono

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**Mencapai Puncak adalah Harapan  
tetapi Pendakian Penuh Tantangan**

**(Studi Kasus Manajemen Karir Dan Komitmen Karir Dosen Di Jurusan  
Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)**

Oleh:

Nama : Aditya Afnan Wicaksono  
Nomor Mahasiswa : 15311207  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 November 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**MENCAPAI PUNCAK ADALAH HARAPAN TETAPI PENDAKIAN PENUH TANTANGAN  
(STUDI KASUS MANAJEMEN KARIR DAN KOMITMEN KARIR DOSEN DI JURUSAN  
MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA)**

Disusun Oleh : **ADITYA AFNAN WICAKSONO**  
Nomor Mahasiswa : **15311207**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada hari, tanggal: Selasa, 14 Desember 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Trias Setiawati, Dr. Dra., M.Si.

Penguji : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Heryana, SE., M.Si, Ph.D.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

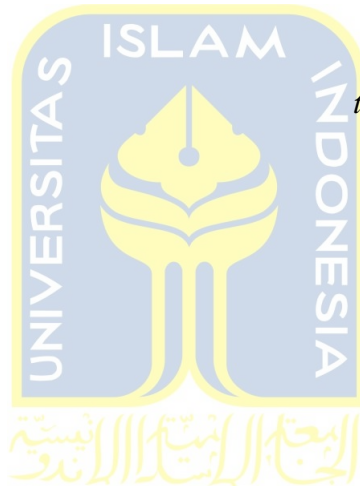
Karya ini saya persembahkan untuk:

*Allah SWT karena atas berkah,  
rahmat, nikmat dan hidayah-Nya,  
penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.*

*Kemudian kepada kedua orang tua saya,  
keluarga saya,*

*dan temen teman saya,*

*terakhir pada diri saya sendiri.*



## HALAMAN MOTTO

*You never know how hard is this but you still have to trust the process, believe in yourself, fix it when do the mistake, and the important thing is tawakal.*

*Last but not least, I wanna thank me*

*I wanna thank me for believing in me*

*I wanna thank me for doing all this hard work*

*I wanna thank me for having no days off*

*I wanna thank me for, for never quitting*

*I wanna thank me for always being a giver*

*And tryna give more than I recieve*

*I wanna thank me for tryna do more right than wrong*

*I wanna thank me for just being me at all times*

Thank You



**Mencapai Puncak adalah Harapan tetapi Pendakian Penuh Tantangan.  
(Studi Kasus Manajemen Karir Dan Komitmen Karir Dosen Di Jurusan  
Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)**

**Aditya Afnan Wicaksono**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**Email: [adityafnan@gmail.com](mailto:adityafnan@gmail.com)**

**ABSTRAK**

Penelitian berjudul “Mencapai Puncak adalah Harapan tetapi Pendakian Penuh Tantangan.” merupakan penelitian tentang manajemen karir yang dilakukan baik oleh pihak manajerial Jurusan Manajemen maupun bagi tenaga pendidik FBE UII. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui: 1) proses perencanaan manajemen karir & komitmen karir, 2) implementasi manajemen karir & komitmen karir, dan monitoring serta evaluasi manajemen karir & komitmen karir. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan metode pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Narasumber delapan orang. Uji keabsahan data, uji *transferability* dan uji kredibilitas. Metode pengujian data yakni triangulasi, analisis dengan reduksi, lalu penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian pertama menunjukkan proses perencanaan manajemen karir terdiri dari rapat senat fakultas, dewan dosen, rapat senat fakultas, rapat senat universitas, kemudian dibawa ke Yayasan, proker disusun untuk satu tahun kedepan dan disusun berdasarkan tahun anggaran dan juga program kerja. Temuan *plenno* dosen untuk mengingatkan, mendorong, menyiapkan program untuk diseminasi percepatan dosen (*lecture career development*). Tujuan perencanaan yaitu dukungan studi lanjut S3 dan peningkatan kompetensi. Kedua implementasi perencanaan Jurusan berfokus pada pengembangan kompetensi dosen peningkatan akademik, pemenuhan jabatan fungsional juga struktural, *suport* fasilitas & pendanaan. Proses manajemen karir Jurusan berfokus pada mendorong komitmen dosen dalam melaksanakan catur dharma yakni penelitian yang terdiri dari menghasilkan karya ilmiah, publikasi, menulis buku. Pelaksanaan pendidikan pengajaran yang terdiri dari mengajar, membimbing, menguji. Pelaksanaan pengabdian yang terdiri dari menjabat lembaga, memberikan pelatihan, pelayanan masyarakat. Pelaksanaan dakwah islamiyah yang terdiri dari *Rahmatan lil alamin*, Aspek Kebermanfaatan, Menerapkan nilai-nilai islam. Ketiga Monitoring & evaluasi terdiri dari hambatan organisasi, *Clash of interest*, minim menjabat struktural lalu hambatan komitmen dosen, passion berkarir berbeda-beda, beban kerja tidak ideal, beban administratif, beban mengajar berlebih, rasio mahasiswa lebih banyak. Serta evaluasi kerja yang terdiri dari penilaian atasan, penilaian karakter, SKP (sasaran pekerja pegawai), PPKP (penilaian prestasi kinerja pegawai)

**Kata Kunci:** Manajemen Karir, Komitmen Karir, Pengembangan Karir, Karir Dosen



**Peak Achievement is a Hope but the Ascent is Fully Challenging**  
**(Case Study in Career Management & Commitment of Lecture Career at**  
**Management Department, Faculty of Business and Economics, Universitas**  
**Islam Indonesia)**

**Aditya Afnan Wicaksono**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**Email: [adityafnan@gmail.com](mailto:adityafnan@gmail.com)**

ABSTRACT

This research entitled Peak Achievement is a Hope but the Ascent is Fully Challenging is a research on career management done by both the management of Management Department and Teaching Staff at FBE UII. It aims to observe (1) the process of career management and career commitment; and (2) implementation of career management and career commitment, and monitoring and evaluating the career management and career commitment. This qualitative research used the case study method and the data were collected through interview and documentation; here, there were eight people involved as the informants. The validity test, *transferability* test and credibility test were conducted and the method in testing the data was through triangulation, analysis with data reduction, and presentation data and making conclusion.

The results of this research showed that *first* the career management planning process consists of the meetings of faculty senate, lecturer board, and university senate meetings, then brought to the Foundation in which work programs are made for the next year and compiled based upon the budget year and work program. The findings of the plenary session of lecturers are to remind, encourage, and prepare the programs for the acceleration of lecturers' dissemination (lecture career development). The aim of planning is to support the doctoral studies as well as to increase competence. *Second*, the implementations of the Department's planning focus on the development of the competence of lecturers for academic improvement, fulfilling functional and structural positions, and supporting facilities & funding. The career management process of the Department focuses on encouraging lecturers' commitment in carrying out Catur Dharma, i.e. research consisting of producing scientific works, publications, and writing books. The implementation of teaching education refer to teaching, guiding, and testing. Meanwhile, the implementation of service consists of institutional serving, training provision, and community services. The implementation of Islamic da'wah consists of *Rahmatan lil alamin*, beneficial aspect, and application of Islamic values. *Third*, monitoring & evaluation consist of organizational barriers, Clash of interest, minimal structural positions and obstacles in lecturer commitment, different career passions, unideal workloads, administrative burdens, excessive teaching burdens, and higher student ratios. The work evaluation consists of supervisor's assessment, character assessment, SKP (employee target), and PPKP (employee performance appraisal) **Keywords:** Career Management, Career Commitment, Career Development, Lecturer Career

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, Bismilahirrahmanirrahim, Puji Syukur kepada Allah SWT yang mahakuasa. Dan kita panjatkan salam hormat kita penuh dengan cinta dan rindu kepada Nabi dan Rasul dengan mengucapkan sholawat kepada Nabi Besar Muhammad Shallallahu 'alaihi wasallam.* Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **Mencapai Puncak adalah Harapan tetapi Pendakian Penuh Tantangan (Studi Kasus Manajemen Karir Dan Komitmen Karir Dosen Di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)**

Terimakasih dan semoga Allah membalas dengan kebaikan berkali-kali lipat kepada orang-orang yang diucapkan penulis yaitu:

1. Kepada **Ibu Dr. Trias Setiawati, M.Si.** selaku dosen pembimbing,
2. Kepada keluarga terutama kedua orang tua tercinta Ayahanda **Dawoto Afnan** dan Ibunda **Sri Suarni** dan Kakak **Fajrianur Afnan** yang senantiasa mensupport penulis
3. **Rahmayanti Zaqiah Oktafiana** selaku support system saya.
4. Rekan-rekan dan sahabat seperjuangan dari **Balikipapan** dan **Jogja**
5. Narasumber Utama selaku Dosen Jurusan Manajemen FBE UII **Mr.X, Mrs Y, Jaya Addin Linando, SE., MBA, CHRA, Anas Hidayat, DRS. MBA., PH.D**
6. Narasumber Pendukung Ketua Jurusan Manajemen, **Arif Hartono, S.E. M.EC. PH.D** , Sekertaris Jurusan **Nurfauziah, Dra., MM., CFP., QWP.**, Wakil Dekan I **Arief Rahman, SE., M.Com., Ph.D**, Kabid URT SDM **Djatiantoro, A.Md**

7. Asdos, rekan – rekan bimbingan serta seluruh pihak yang terkait, banyak telah membantu dalam pembuatan penelitian ini.

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak dan besar harapan bahwa semoga kita semua dirahmati Allah SWT dan mendapatkan limpahan, karunia, serta balasan yang lebih baik atas bantuan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun penelitian ini. Akhir kata, penulis ucapkan terimakasih.

Wassalammualaikum warahmatullahi wabarakatuh



Yogyakarta 10 November 2021

Aditya Afnan Wicaksono

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>20</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	20
1.2 Fokus Penelitian .....	26
1.3 Rumusan Masalah .....	27
1.4 Tujuan Penelitian .....	27
1.5 Manfaat Peneltian.....	28
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>29</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	29
2.1.1 Manajemen Karir .....	29

2.1.2 Komitmen Karir .....	49
2.1.3 Pengembangan Karir .....	60
2.1.4 Evaluasi Karir.....	66
2.2 Landasan Teori.....	77
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	77
2.2.2 Manajemen karir .....	85
2.2.3 Komitmen Karir Dosen .....	97
2.2.4 Evaluasi Program Pengembangan Karir Dosen .....	106
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>109</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	109
3.2 Lokasi Penelitian.....	110
3.2.1 Profil Organisasi .....	111
3.3 Narasumber Penelitian .....	112
3.4 Instrumen Penelitian.....	115
3.5 Sumber Data Penelitian.....	118
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	119
3.6.1 Observasi.....	120
3.6.2 Wawancara.....	123
3.6.3 Dokumentasi .....	124

3.7 Teknik Analisis Data.....	124
3.7.1 Reduksi Data ( <i>data reduction</i> ).....	125
3.7.2 Paparan Data ( <i>data display</i> ).....	126
3.7.3 Penarikan kesimpulan dan verifikasi ( <i>conclusion drawing/verifying</i> ).....	127
3.8 Uji Keabsahan Data.....	128
5.8.1 Uji Kredibilitas .....	128
3.8.2 Uji Transferability.....	134
<b>BAB IV JEBAKAN RUTE PENDAKIAN MENUJU PUNCAK</b>	
<b>(PERENCANAAN MANAJEMEN KARIR JURUSAN).....</b>	<b>135</b>
4.1 Pendahuluan.....	135
4.1.1 Tugas, Fungsi, & Struktur Jurusan.....	136
4.1.2 Rapat Kerja Dosen.....	141
4.1.3 Plenno Dosen .....	144
4.1.4 Tujuan Perencanaan .....	145
4.2 Perencanaan Jenjang Karir Dosen.....	148
4.2.1 Orientasi Karir Dosen .....	160
4.2.2 Proses Kepangkatan Dosen .....	166
4.2.3 Laporan Beban Kerja Dosen (BKD).....	172
4.3 Ringkasan Hasil .....	175

4.4 Diskusi Hasil .....	123
-------------------------	-----

**BAB V JALAN MENDAKI TAPI HARUS DILEWATI (IMPLEMENTASI PERENCANAAN KARIR ORGANISASI & INDIVIDU) ..... 127**

5.1 Pendahuluan .....	127
-----------------------	-----

5.2 Implementasi Perencanaan Jurusan Pada Karir Dosen .....	128
---	-----

5.2.1 Studi Lanjut S3.....	128
----------------------------	-----

5.2.2 Peningkatan Kompetensi.....	132
-----------------------------------	-----

5.2.3 Peningkatan Jabatan Fungsional .....	138
--	-----

5.3 Implementasi perencanaan karir individu .....	142
---	-----

5.3.1 Pelaksanaan Pendidikan Pengajaran .....	142
---	-----

5.3.2 Pelaksanaan Penelitian.....	148
-----------------------------------	-----

5.3.3 Pelaksanaan Pengabdian .....	153
------------------------------------	-----

5.3.4 Pelaksanaan Dakwah Islamiyah.....	155
---	-----

5.4 Ringkasan Hasil .....	160
---------------------------	-----

5.5 Diskusi Hasil .....	161
-------------------------	-----

**BAB VI PUNCAK TERLIHAT DARI KEJAUHAN TAPI PUNDAK PENUH BEBAN (MONITORING & EVALUASI MANAJEMEN KARIR )..... 169**

6.1 Pendahuluan .....	169
-----------------------	-----

6.2 Monitoring Hambatan Manajemen Karir Organisasi.....	170
---	-----

6.2.2 Banyak Yang Menjadi Pejabat.....	171
--	-----

6.2.3 Sulitnya Pembagian Waktu .....	172
6.3 Monitoring Hambatan Komitmen Karir Individu .....	176
6.3.1 Beban Mengajar Berlebih .....	183
6.3.2 Beban Administratif .....	186
6.3.3 Beban Extra Penelitian .....	189
6.4 Evaluasi Kinerja .....	191
6.5 Ringkasan Hasil .....	198
6.6 Diskusi Hasil .....	199
<b>BAB VII MENCAPAI PUNCAK ADALAH HARAPAN TETAPI</b>	
<b>PENDAKIAN PENUH TANTANGAN.....</b>	<b>201</b>
7.1 Pendahuluan .....	201
7.2 Sebuah Garis Haluan Menuju Puncak .....	202
7.3 Manifestasi Tiang Penghidupan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.4 Program Baik tetapi Minat Terbebani.....	223
<b>BAB VIII PENUTUP .....</b>	<b>226</b>
8.1 Kesimpulan .....	226
8.2 Saran.....	230
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>231</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>239</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Manajemen Karir .....	43
Tabel 2. 2 Komitmen Karir .....	57
Tabel 2. 3 Pengembangan Karir .....	64
Tabel 2. 4 Evaluasi Karir.....	50
Tabel 2. 5 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Manajemen Karir .....	72
Tabel 2. 6 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Komitmen Karir.....	74
Tabel 2. 7 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Pengembangan Karir .....	75
Tabel 2. 8 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Evaluasi Karir.....	56



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Tujuan Perusahaan Sumber :Rivai (2014) .....	82
Gambar 3. 1 Lokasi Penelitian.....	1112
Gambar 3. 2 Bagian Pelayanan Akademik Tampak Dalam.....	101
Gambar 3. 3 Bagian Jurusan Manajemen.....	102
Gambar 7. 1 Kabid URT SDM FBE UII : Djatiantoro, A.Md.....	340
Gambar 7. 2 Zoom Meeting : Mrs.Y.....	340
Gambar 7. 3 Dosen FBE UII : Mr X.....	341
Gambar 7. 4 Zoom meeting: Dosen Jaya Addin Linando.....	341
Gambar 7. 5 Zoom meeting: Dosen Anas Hidayat.....	342



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara Narasumber Utama .....	240
Lampiran 2 : Pedoman Wawancara Narasumber Pendukung.....	241
Lampiran 3 : Transkrip Wawancara.....	243
Lampiran 4 : Reduksi Wawancara .....	283
Lampiran 5 : Dokumentasi Wawancara.....	340



# BABI

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini banyak yang mengikuti pendidikan tinggi untuk mendapatkan pendidikan yang lebih baik dan juga untuk meningkatkan harkat kehidupannya. *Knowledge* menjadi sumber keunggulan kompetitif didalam Ratnasari (2021) dinyatakan bahwa salah satu keunggulan kompetitif didalam perekonomian yakni *knowledge*. Saat teknologi mengalami pergeseran pasar berkembang, persaingan juga berlipat ganda dan juga produk menjadi produk yang usang, maka organisasi yang sukses yaitu organisasi yang menciptakan *knowledge* yang baru. Tenaga pendidik mengalami pekerjaan yang berbeda dengan rangkaian aturan baru, harapan dan kondisi kerja yang diprediksi pada ketidakpastian dan kekacauan, maka kondisi ini menyebabkan kebutuhan terhadap dosen berbasis *knowledge*, yang *multitasking*.

Dalam mengembangkan *knowledge* untuk peningkatan kinerja individu dan organisasi, sebuah organisasi menerapkan pembelajaran organisasional dan mandiri serta mengelola intelektualitas profesional. Menurut Waruwu (2021) Organisasi memiliki sekumpulan orang-orang yang bekerja di dalam suatu kesatuan pada *system* yang ada, maka dibutuhkan usaha pencapaian tujuan manajemen. Organisasi merupakan alat yang menghubungkan satuan-satuan kerja yang diberikan pada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur

wewenang dan jabatan masing-masing sehingga semua berjalan baik di segala bagian.

Namun Ketika bekerja seseorang ingin agar posisinya tidak monoton pada satu jabatan, maka pegawai ingin meniti karir yang lebih baik di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Greenhaus & Kossek (2014) manajemen karir adalah proses dimana individu mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan keterampilan, mengidentifikasi tujuan karir, mengimplementasi strategi karir yang meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan karir yang akan dicapai. Dalam proses melakukan pengembangan karir karyawan diharapkan menemukan atau menggali kemampuan-kemampuan yang terpendam. Schamphelaere *et.al* (2004) mengemukakan bahwa komitmen karir karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Komitmen terhadap karir menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan di dalam perencanaan karirnya di dalam organisasi karyawan yang mempunyai komitmen karir yang tinggi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan.

Karyawan menganggap karir sebagai tujuan hidup maka secara otomatis karyawan akan berkomitmen dengan yang dilakukannya, untuk membuktikan hal tersebut seseorang akan terus berkembang dan meningkatkan efektivitas karirnya. Untuk mencari pengakuan dari perusahaan atau organisasi. Perusahaan

juga harus memiliki komitmen pada pengembangan karir karyawan, maka dampak yang positif akan dirasakan dari dua pihak karyawan dan perusahaan atau organisasi. Aruna & Anitha (2015) menyebut manajemen karir dan komitmen karir erat kaitannya dengan profesi dosen di Perguruan Tinggi. Dosen dihadapkan berbagai tantangan dan tuntutan di tempat kerja. Tuntutan pertama tuntutan untuk beradaptasi dengan dosen senior yang berasal dari generasi sebelumnya dan memiliki karakteristik yang berbeda dari mereka. Selanjutnya, tuntutan kedua yang dihadapi oleh dosen adalah tuntutan penyesuaian dengan pekerjaan dosen yang beragam dan bervariasi.

Dengan diberlakukannya UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, maka tugas dan peran pokok dosen telah berkembang dari yang dulu, sekarang lebih ditekankan pada tugas mengajar menjadi pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sama halnya dengan Seniyati (2006) mengatakan bahwa cakupan tugas dosen dalam aspek pengajaran cukup bervariasi, dimulai dari merancang silabus pengajaran, memberikan pengajaran, serta menyusun dan mengevaluasi tugas mahasiswa. Selain pengajaran, dalam tugas Tridharma Perguruan Tinggi, dosen juga memiliki tugas melaksanakan penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Cakupan tugas penelitian juga cukup luas, dimulai dari menyusun proposal penelitian, menjalankan penelitian, hingga menyusun laporan akhir penelitian dan mempublikasikan hasil penelitian tersebut. Dosen juga memiliki tugas untuk

menulis makalah dan buku serta membangun jaringan kerja *network* dalam suatu disiplin ilmu.

Cakupan tugas dosen terdiri dari empat tugas pokok yaitu pengajaran, penelitian, pengabdian sama dakwah Islamiyah. Ke empat pokok ini disebut caturdharma di perguruan tinggi Seniati (2006) menyatakan bahwa selain tugas pokok Tridharma Perguruan Tinggi tersebut, dosen juga memiliki tugas tambahan, misalnya memegang jabatan struktural dan menjadi anggota panitia kegiatan di fakultas maupun universitas. Dalam hal ini perlu adanya peran serta organisasi yang mana bisa mengelola dan mendukung ke empat pokok ini lah yang menjadi pengelolaan Manajemen Karir Jurusan.

“...Kalau kita sih sederhana, dosen kan yang diharapkan ada empat kan ya, pengajaran, penelitian, pengabdian sama dakwah Islamiyah. Itu ya terpenuhi semua, kemudian kalau dari karir akademik ya kita semua berharap bisa mencapai guru besar, artinya S3 semua, karir optimalnya ya doctor, semua bisa jadi professor.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Manajemen karir Jurusan didalam mengelola dan mensupport komitmen karir dosen ketika memenuhi caturdharma tentunya menemui hambatan didalam proses perencanaan Jurusan dikarenakan terkadang dari salah satu caturdharma yang dilaksanakan tidak semua dosen memiliki passion yang sama sehingga akan menghambat perencanaan Manajemen karir Jurusan. Wether & Davis (1996) mengungkapkan didalam proses perencanaan karir yang berlangsung secara sadar yakni pertama menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan kemudian untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir yang terakhir pemerograman kerja, pendidikan dan pengalaman-

pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan dalam organisasi

nah yang punya passion itu semua kan ya hampir jarang ya, ya jadi yang jadi hambatannya ya itu tadi passionnya suka ngajar lalu penelitiannya kurang, karena suka pengabdian penelitiannya kurang,” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.16)

Berdasarkan dengan adanya perbedaan passion antar pelaksanaan caturdharma oleh dosen maka Jurusan diharapkan bisa mengantisipasi, dan merencanakan dari awal dengan serius.

Nah ini tugasnya akan mengantisipasi itu semua. Bisa direncanakan dari awal. Tapi ya itu saya rasa harus benaran serius dan memang tidak mudah sih.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.25 WIB)

Selain hambatan komitmen passion tadi bahwa hampir jarang dosen yang memiliki passion keseluruhan dalam pelaksanaan caturdharma, beberapa dosen passionnya suka mengajar namun penelitiannya kurang dan ada juga yang penelitiannya namun lebih suka pengabdian. Dengan demikian Bushardt *et.al* (2018) mengemukakan bahwa penemuan terhadap faktor yang memengaruhi manajemen karir dan komitmen karir pada dosen menjadi semakin penting untuk dilakukan. Sudah saatnya bagi Jurusan untuk menyadari dan memperhatikan adanya perbedaan passion ini di lingkungan kerja mereka sehingga perlu adanya evaluasi. Dalam hal ini implementasi penerapan dari Jurusan Manajemen juga sudah memadai namun mengingat jenjang karir dosen yang lumayan panjang sehingga ada beberapa alasan implementasi kemungkinan menghambat



Jadi menurut saya memang ada masalah yang cukup kronis ya, kita pengen dosen-dosen bisa publikasi, tapi kerjaan yang kita kasih tidak mengarahkan dosen-dosen untuk bisa publikasi, jadi itulah beban kinerja yang menjadi sorotan utama sih di kampus di Indonesia atau di UII secara spesifik.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Individu juga dituntut untuk meningkatkan kompetensi dan *multitasking* melalui pelatihan dan pembelajaran sehingga mereka dapat mengelola dan membagi informasi dan pengetahuan. Namun terdapat beberapa tantangan didalam menjalaninya. Penelitian Ng & Eby (2005) mengatakan bahwa *Organizational career management* (OCM), yang juga dikenal dengan sebutan “dukungan organisasional terhadap perkembangan karir atau “dukungan organisasional”, merujuk pada program, proses, dan bimbingan yang diberikan oleh organisasi untuk mendukung dan meningkatkan kesuksesan karir para karyawannya

“Tapi yang menjadi tantangan, yang tadi saya sudah jelaskan sebelumnya adalah kenapa kemudian banyak dosen yang tidak meneliti, padahal kesempatan untuk mendapatkan hibah penelitian itu luar biasa, support-nya di level universitas dan di level jurusan, masalahnya lagi-lagi terkendala dengan tugas tugas administratif.” (Mrs.Y, Dosen Manajemen Keuangan, Narasumber Utama, 13/10/2020 20.00 WIB, Via Zoom)

Demi tercapainya tujuan dan kesuksesan organisasi termasuk di dalamnya perguruan tinggi di dalam persaingan berbasis pengetahuan dan lingkungan bisnis yang kompleks, maka peran Jurusan Manajemen menjadi menjadi penting untuk mendukung dan mengelola tenaga pendidik sebagai salah satu komponen penting perguruan tinggi dan sangat diperlukan. Hal ini merupakan salah satu

faktor kunci dalam meningkatkan kesuksesan organisasi dan juga perguruan tinggi. Ditambah lagi, saat ini tenaga pendidik merupakan ujung tombak dari keberhasilan perguruan tinggi. Berdasarkan beberapa hambatan masalah yang dihadapi manajemen karir Jurusan selaku perencana dan juga hambatan komitmen karir dosen. Oleh karena itu, peneliti tertarik membangun penelitian mengenai manajemen karir dan komitmen karir di lingkungan institusi pendidikan tinggi Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia dan berfokus pada Jurusan Manajemen dengan melibatkan dosen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana perencanaan peranan manajemen karir, komitmen karir, monitoring atau evaluasi dosen tetap di perguruan tinggi.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian yang digunakan untuk memberikan batasan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis sehingga akan menjadi lebih efektif maka narasumber dinyatakan sebagai berikut:

1. Narasumber penelitian akan difokuskan pada Jurusan Manajemen dan fokus pada dosen tetap mengajar S1 khususnya jurusan manajemen, dengan kriteria dosen/prof tetap (dibawah tahun 2000) serta dosen muda (diatas tahun 2000) di FBE UII. Permasalahan difokuskan pada bagaimana proses perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen di perusahaan
2. Bagaimana implementasi peranan manajemen karir pada komitmen karir dosen Jurusan Manajemen

3. Bagaimana proses evaluasi manajemen karir, serta bagaimana cara mengukur keberhasilan dari implementasi strategi tersebut meningkatkan komitmen pada perusahaan Fakultas Bisnis Ekonomi UII

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang ada maka dirumuskan menjadi beberapa hal sebagai berikut yaitu :

1. Bagaimana perencanaan manajemen karir dosen dan komitmen karir?
2. Bagaimana proses implementasi manajemen karir dosen dan komitmen karir?
3. Bagaimana monitoring dan evaluasi manajemen karir dan komitmen dosen?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini digunakan untuk mengetahui beberapa hal yaitu :

1. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana penyusunan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap
2. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses implementasi manajemen karir dan komitmen karir dosen.
3. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana monitoring dan evaluasi manajemen karir komitmen karir dosen

## 1.5 Manfaat Penelitian

### 1. Bagi objek penelitian

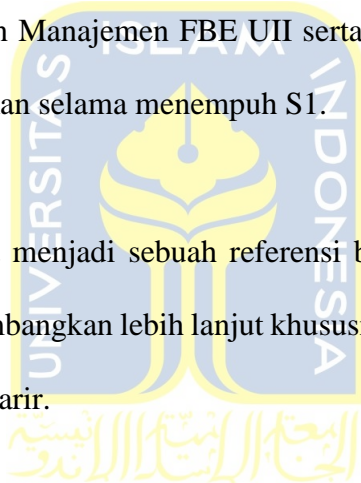
Memberikan pengetahuan bagaimana proses manajemen karir dan komitmen karir dosen di Jurusan Manajemen FBE UII sehingga adanya keselarasan antara manajemen karir dengan komitmen karir.

### 2. Bagi Penulis

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai implementasi , evaluasi bahkan ukuran keberhasilan penerapan manajemen karir dan komitmen karir dosen di Jurusan Manajemen FBE UII serta mempraktikkan teori yang telah di sampaikan selama menempuh S1.

### 3. Bagi Pihak Lain

Penelitian dapat menjadi sebuah referensi bagi peneliti ataupun pihak lain untuk dikembangkan lebih lanjut khususnya terkait manajemen karir dan komitmen karir.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian kajian pustaka ini digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian untuk memperkaya teori yang digunakan dalam menilai penelitian yang akan dilakukan. Dalam kajian pustaka ini, para peneliti menggali informasi dari studi sebelumnya untuk perbandingan, baik kelebihan dan kekurangan dari yang sudah ada. Dari penelitian sebelumnya, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama dengan judul penelitian peneliti. Namun, peneliti mengangkat beberapa studi yang digunakan sebagai referensi untuk memperkaya materi studi dalam penelitian peneliti

##### 2.1.1 Manajemen Karir

1. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh **Freeman et.al (2020)** “*From Bench to Board-Side: Academic Teaching Careers.*” Hasil penelitian yakni posisi mengajar kompetitif yang tersedia di PUI serta universitas yang berpusat pada penelitian. Kemudian posisi mengajar berbeda dalam ekspektasi untuk promosi, dan menyeimbangkan pengajaran dan penelitian secara berbeda sedangkan pelayanan kepada departemen dan institusi dapat menjadi harapan yang signifikan dari posisi tersebut. Posisi mengajar membutuhkan penggunaan sumber daya dan keterampilan interpersonal secara kreatif, serta imbalan dan manfaat yang tidak terduga.

Adapun persamaannya yaitu menggunakan observasi dengan wawancara kemudian menggunakan variable karir akademik, dan lokasi penelitian dilingkup karir pengajaran akademik sedangkan perbedaannya dengan penelitian ini berfokus selain pada pengajaran dan penilaian pengajaran juga terhadap perkembangan karir.

2. Penelitian tentang tantangan manajemen karir oleh **Barnes et.al (2021)** *“Perceived Career Management Challenges of Academics At a South African University.”* Penelitian ini untuk mengeksplorasi dan menggambarkan tantangan manajemen karir yang dirasakan akademisi di universitas Afrika Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan beberapa tantangan manajemen karir yakni ditingkat *individual level*, *department level*, *institution level*, dan *external level*. Pada penelitian ini persamaannya yaitu mengidentifikasi tantangan manajemen karir dalam literatur karir akademik dan tambahan menegaskan sejumlah hambatan tambahan untuk akademisi dalam kerangka sistem. Penelitian ini juga menggunakan metode kualitatif. Perbedaannya penelitian ini terletak hanya berfokus pada tantangan manajemen karirnya saja.
3. Penelitian tentang manajemen karir oleh **Waruwu (2021)** *The Analize of Career Management Toward Career Efectifity at Kantor Camat Gomo.* Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui peran manajemen karir terhadap efektifitas karir pada pegawai di Kantot Camat Gomo. Hasil penentuan menunjukkan manajemen karir masih belum berjalan baik. Promosi jabatan masih minim karena tidak banyak posisi

atau jabatan yang tersedia. Proses pelatihan dan pendidikan pegawai juga masih kurang dalam meningkatkan keahlian kerja. Disimpulkan bahwa pegawai harus berusaha meningkatkan karirnya dan juga instansi harus membuat manajemen karir menjadi lebih baik. Persamaan dari penelitian ini yakni sama-sama menganalisis manajemen karir, jabatan, kepegawaian, dan juga organisasi. Penelitian ini juga meneliti proses perkembangan karir, kendalanya dan juga efektifitas kerja. Kemudian yang menjadi perbedaan terletak pada objek penelitiannya yakni pada pegawai kecamatan.

4. Penelitian terkait manajemen karir dosen oleh **Silitonga (2021)** *Strategic Planning in Lecturer Career*. Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis manajemen diri strategis dalam karir dosen di berbagai tuntutan kinerja dosen, termasuk pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan elemen pendukung. Metode kualitatif digunakan untuk membahas masalah, dan pendekatan analisis data dilakukan dengan teknik deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dengan dosen terpilih, observasi, dan studi pustaka. Proses tersebut dilengkapi dengan peran peneliti sebagai instrumen utama. Hasil data menunjukkan bahwa manajemen diri strategis memerlukan perencanaan tujuan karir yang berbasis presisi dalam implementasi berbagai komponen tuntutan kinerja dosen, antara lain pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan elemen pendukung.

Persamaan dari penelitian ini yakni sama-sama menganalisis karir dosen, perencanaan karir, dan strategi karir dan juga pengembangan karir.

Perencanaan yang disusun berdasarkan tujuan karir dengan tujuan strategis berupa peningkatan jenjang akademik. Perencanaan strategis adalah proses berkelanjutan yang membutuhkan peningkatan kompetensi diri; direkomendasikan agar dosen berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif sesuai dengan tuntutan kinerja dosen.

5. Penelitian tentang manajemen bagi pengembangan karir dosen oleh **Ratnasari et.al (2021)** Peranan Manajemen Untuk Pengembangan Karir Dosen. Penelitian ini mengungkapkan bahwa saat ini dosen mengalami serangkaian peraturan baru, dan pekerjaan yang berbeda, dan kondisi pekerjaan yang diprediksi pada ketidakpastian dan kekacauan, Sehingga hasil penelitian menemukan bahwa diperlukan adanya *self-management* untuk memberikan hasil yang positif, kemudian meningkatkan efikasi diri dan kesejahteraan, jadi dapat disimpulkan dosen diharapkan bisa *multitasking* dan bisa memotivasi diri sendiri agar bisa beradaptasi dengan dunia pekerjaan yang terus berubah-ubah.

Persamaan pada penelitian ini yaitu menganalisis pengembangan karir dosen pada sebuah organisasi, namun perbedaannya analisis berfokus pada *knowledge-based lecturer* yang mana mengamati pada kemampuan dosen beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mampu menguasai perkembangan teknologi yang terjadi.

6. Penelitian tentang bagaimana mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan karir mahasiswa pasca sarjana di Universitas Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh **Meddour et al (2016)** yang berjudul *Factors Affecting*



*Career Choice Among Undergraduate Students in Universitas Indonesia*”

Alat analisis dengan: SPSS Statistical Package software for Social Science (SPSS) Version 22.0 dengan variabel *Career Choice*, *Self-Efficacy Influence*, *Family Influence*, *Personal Interest*. Menggunakan metode kuantitatif. Tujuan dari penelitian adalah untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir mahasiswa sarjana di Universitas Indonesia. Mahasiswa sarjana secara khusus dipilih dalam penelitian ini karena mereka harus berurusan dengan karir pilihan tepat setelah kelulusan mereka

Dalam hal ini persamaan dengan penelitian ini yaitu untuk menyelidiki faktor pemilihan karir, hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa pengaruh self-efficacy, keluarga, kepentingan pribadi, dan pertimbangan ekonomi memiliki hubungan positif dengan pilihan karir. Selain itu, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa faktor keluarga, *self-efficacy*, kepentingan pribadi dan pertimbangan ekonomi sangat mempengaruhi pilihan karir. Namun bedanya penelitian kali ini yakni lebih berfokus pada karir dosen.

7. Penelitian yang dilakukan oleh **Zhang, L (2015)** yang berjudul “*How High School Students Envision Their STEM Career Pathways.*” Penelitian ini untuk memahami hal berikut bagaimana siswa membayangkan karir mereka metode: Kualitatif Variabel : Strategi Pengembangan Karir. Dalam hal ini persamaan dengan penelitian ini yaitu mengetahui jenjang karir di masa yang akan datang dan pengembangan karirnya maka temuan penelitian menunjukkan bahwa: pertama, kurangnya informasi tentang karir masa depan

membatasi siswa dari mengembangkan strategis yang efektif rencana; kedua, kemampuan yang dirasakan siswa untuk menangani situasi hambatan potensial dan komunikasi dengan orang tua mereka mungkin berkontribusi pada kepastian dan kepercayaan diri mereka dalam karir masa depan. Perbedaannya hanya pada objek penelitiannya.

8. Penelitian yang dilakukan oleh **Pasha, A et al (2017)** yang berjudul “*Mediating Role of Career Commitment in the Relationship of Promotional Opportunities, Rewards and Career Success*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki peran mediasi komitmen karir antara praktik pengembangan karir dan kesuksesan karir karyawan di sektor asuransi Pakistan. Penelitian ini menggunakan Metode Kuantitatif, Variabel *Career success, Career Commitment, Promotional Opportunity and Rewards*. Hasil menunjukkan masalah bahwa karir adalah fungsi utama bagi karyawan ada perbedaan besar di dalamnya. Praktek pengembangan karir ini memiliki dampak positif pada komitmen karir dan kesuksesan karir. Ini akan benar-benar sangat membantu bagi karyawan sektor asuransi, fokus pertama pada karir mereka dengan memberi mereka peluang pengembangan karir untuk mengembangkan karir dan keterampilan karir mereka.

Persamaan dengan penelitian kali ini yaitu untuk mengetahui komitmen karir dan pengembangan karyawan, dan menjabarkan jenjang karir karyawan di perusahaan, hanya saja bedanya berfokus pada karyawan di sektor asuransi. Praktek pengembangan karir membantu mereka berkomitmen dengan karir mereka di sektor asuransi dan akan mengarah pada kesuksesan karir. Untuk

manfaat nyata dan untuk karyawan potensial dan untuk pertumbuhan sektor asuransi di Pakistan, sangat penting untuk menerapkan praktik pengembangan karir, komitmen karir dan kesuksesan karir karyawan.

9. Penelitian yang dilakukan oleh **Chan, C (2018)** yang berjudul “*The Relationship Among Social Support, Career Self-Efficacy, Career Exploration, And Career Choices of Taiwanese College Athletes*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara dukungan sosial, efikasi diri karir, dan eksplorasi karir tentang pilihan karir atlet perguruan tinggi. Penelitian menggunakan metode kuantitatif, Variabel : *Counseling, Career development, Career transition Social cognitive theory*. Penelitian ini menguji hubungan antara dukungan sosial, efikasi diri karir, eksplorasi karir, dan pilihan karir Atlet perguruan tinggi di Taiwan. Sebagian besar hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini didukung, dan model *goodness of fit* adalah memuaskan. Khususnya, *self-efficacy* karir berhubungan positif dengan pilihan karir atlet perguruan tinggi yang paling.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sekarang yaitu mencari dan memahami bagaimana efikasi karir & eksplorasi karir terhadap suatu profesi yang ingin mencapai tujuan karirnya di instansi tertentu, perbedaannya ada variabel dukungan sosial.

10. Penelitian yang dilakukan oleh **Dany, F (2014)** yang berjudul “*Time to Change: The Added Value of an Integrative Approach to Career Research*” Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyerukan pendekatan integratif untuk tujuan penelitian karir untuk menghindari fragmentasi dan penutupan

lapangan melalui diskusi tentang berbagai macam perspektif tentang karir atau situasi karir. Makalah ini membahas kekhususan integratif ini pendekatan vs orang lain, seperti pendekatan tradisional atau pendekatan multi atau transdisipliner. Metode: pendekatan integratif Variabel: *Careers, Boundaryless career, Career theory, Inhabited perspective, Integrative approach.*

Perbedaannya dengan penelitian ini yaitu lebih mengarah kependekatan integratif. Sedangkan persamaan penelitian ini berfokus pada teori karier untuk menyoroti pandangan karir. Penelitian ini juga mempertimbangkan berbagai macam situasi karir, yang hasil dari fakta bahwa karir selalu berada dalam ruang dan waktu. Penelitian ini menyediakan contoh yang mengundang untuk mengeksplorasi perbedaan karier dengan lebih baik dan mencari penjelasan alternatif untuk pengalaman karier.

11. Penelitian yang dilakukan oleh **Tate , K (2014)** yang berjudul *“Opportunities for Action: Traditionally Marginalized Populations and the Economic Crisis”* Studi ini menyelidiki tantangan karir dan pekerjaan yang dihadapi oleh populasi yang secara tradisional terpinggirkan (misalnya, wanita; kelompok ras / etnis yang tertindas secara historis; orang yang mengidentifikasi sebagai lesbian, gay, transgender, biseksual dan / atau aneh; imigran; individu dengan cacat mental atau fisik; individu yang lebih tua; dan mereka status sosial ekonomi rendah) di Amerika Serikat selama ekonomi bermasalah dan tertinggal yang dimulai dengan krisis ekonomi pada tahun 2008. Metode : Kuantitatif Eksplorasi Hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa meskipun populasi terpinggirkan menghadapi banyak hal yang signifikan tantangan, ada tindakan yang dapat diambil oleh para profesional pengembangan karir dalam waktu dekat untuk mengatasinya tantangan. Implikasi untuk latihan, pelatihan, teori, penelitian, keadilan sosial dan advokasi disediakan.

Persamaan dari penelitian ini yakni menganalisis dinamika karir, perbedaan dari penelitian ini yaitu jenis penelitian karir yang lebih integratif. Penelitian ini untuk membuka rute baru untuk teori karier yang bisa menjadi lebih kuat dan meningkatkan kekuatannya untuk menerangi berbagai macam masalah.

12. Penelitian yang dilakukan oleh **Tsai et al (2017)** yang berjudul “*Career Decision Self-Efficacy Plays A Crucial Role In Hospitality Undergraduates’ Internship Efficacy And Career Preparation.*” Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara motivasi belajar siswa, keefektifan magang di luar kampus, karir *self-efficacy* keputusan, dan persiapan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi belajar berpengaruh positif terhadap efikasi magang di luar kampus, yang artinya mempengaruhi persiapan karir melalui efikasi diri keputusan karir.

Persamaan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui keputusan / komitmen karir seseorang, namun bedanya lebih kepersiapan karir berfokus pada hubungan antara motivasi belajar, efikasi magang di luar kampus, efikasi diri keputusan karir, dan persiapan karir diselidiki dalam penelitian ini.

13. Penelitian yang dilakukan oleh **Cullen (2013)** "*Vocational Ideation and Management Career Development.*" Tujuan dari makalah ini yaitu menguraikan dan mendeskripsikan praktik ide kejuruan (atau menganggap pekerjaan seseorang sebagai panggilan, sebagai lawan dari karir atau pekerjaan) dalam kaitannya dengan pemanfaatan potensinya dalam manajemen kontemporer dan pengembangan karir. Persamaan penelitian ini yakni membahas pengembangan SDM hanya saja perbedaannya cenderung berfokus pada siswa pra-pengalaman, pembahasannya berimplikasi ke konsep "vocation" dalam teori pengembangan SDM dan manajemen dan mendemonstrasikan mengapa "panggilan" itu kecil tapi signifikan nuansa yang dapat mengubah cara manajer terlibat dengan praktik pengembangan karier. Salah satu dari dua kategori utama kebutuhan penelitian yang muncul dari pekerjaan konseptual yang dijelaskan dalam makalah ini dalam kaitannya dengan ide karir berorientasi kejuruan berkepentingan dengan mengembangkan pemahaman dinamika memperkenalkan konsep vokasi memanggil intervensi pengembangan karir manajemen.

14. Penelitian yang dilakukan oleh **Kong et al (2010)** "*Career Management Systems: What Are China's State-Owned Hotels Practising?*" Makalah ini bertujuan untuk mengeksplorasi situasi saat ini dari manajemen karir di hotel milik negara China dan untuk menyelidiki persepsi karyawan terhadap kegiatan tersebut. Temuan studi ini menunjukkan bahwa OCM di SOH China tidak komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan pendampingan terbukti sangat terkait dengan pengembangan karier karyawan, tetapi hal ini jarang

dilakukan. Sebagian besar karyawan hotel muda, terutama mereka yang berpendidikan tinggi, bercita-cita untuk mendapatkan pengetahuan karir dan mengetahui lebih banyak tentang karir mereka pengembangan. Singkatnya, praktik manajemen karier yang diterapkan oleh manajemen hotel sebagian memenuhi kebutuhan karier karyawan, dan praktik yang lebih substansial harus dikembangkan agar sesuai dengan kebutuhan mereka.

Makalah penelitian kali ini memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu pengembangan karir karyawan, namun bedanya tujuan kali ini lebih berfokus pada pendampingan karir dan mengeksplorasi kebutuhan OCM di antara karyawan dan merancang praktik manajemen karier yang lebih baik. Program mentoring karir yang konsisten, sistem promosi, dan kegiatan pelatihan akan membantu SOH di China untuk menarik dan mempertahankan staf hotel yang berkualitas.

15. Penelitian yang dilakukan oleh **Wickramasinghe & Jayaweera (2011)** "*Career Management Strategies Among IT Professionals In Offshore Outsourced IT Firms In Sri Lanka.*" Tujuan dari makalah ini adalah mengeksplorasi strategi manajemen karier yang digunakan oleh profesional teknologi informasi (TI) penuh waktu yang dipekerjakan di perusahaan IT. Studi ini mengeksplorasi strategi manajemen karier yang digunakan oleh para profesional TI dan mengevaluasi mereka terhadap dataran tinggi hierarki, dataran tinggi konten pekerjaan, ukuran perusahaan, dan karakteristik demografis individu yang dapat memprediksi penggunaan. Empat strategi manajemen karier utama diidentifikasi.

Dalam penelitian kali ini memiliki persamaan yaitu eksplorasi karir profesional dan untuk mengetahui strategi manajemen karir namun hanya berbeda objek dengan makalah ini. Literatur menunjukkan bahwa keterkaitan antar individu memungkinkan terbentuknya informal interaksi dan koneksi dengan orang-orang yang telah memiliki pengaruh.

16. Penelitian yang dilakukan oleh **Hernaus, Pavlovic, & Klindzic (2018)**

*“Organizational Career Management Practices The Role of The Relationship Between HRM and Trade Unions.”* Organisasi menciptakan jalur pengembangan karir individu. Oleh karena itu, tujuan dari makalah ini adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang bagaimana konteks organisasi (dibentuk oleh hubungan yang kompleks antara kekuatan serikat pekerja dan kekuatan HRM) mempengaruhi penerapan praktik manajemen karir organisasi (OCM) dilihat melalui lensa teori kerjasama dan kompetisi.

Hasil menawarkan bukti empiris yang konsisten bahwa serangkaian praktik OCM yang komprehensif diterapkan secara berbeda di empat modalitas berbeda dari hubungan serikat-HRM. Secara khusus, hubungan "sinergi serikat-HRM" (HRM tinggi / serikat pekerja tinggi) telah diakui sebagai yang paling menjanjikan untuk mengadopsi praktek-praktek pembangunan tersebut, memberikan bukti saling melengkapi antara serikat pekerja dan profesionalisme HRM. Perbedaannya dalam penelitian penulis yaitu fokusnya bukan terhadap karir individual melainkan lebih ke organisasi, namun sama-sama meneliti tentang penerapan praktik manajemen karir. Studi ini meremajakan agenda penelitian manajemen karir tradisional dengan



memperkenalkan lensa teoritis baru untuk mempelajari interaksi antara serikat pekerja dan HRM dan telah memberikan penekanan pada bagaimana kekuatan mereka terkait dengan kejadian praktik OCM.

17. Penelitian yang dilakukan oleh **Lewis & Arnold (2012)** “*Organisational Career Management in The UK Retail Buying and Merchandising Community.*” Makalah ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana teknik manajemen karir organisasi (OCM) digunakan dalam komunitas pembelian dan perdagangan ritel (B&M) Inggris. Studi ini memberikan arahan merekomendasikan agar mereka menerapkan strategi OCM yang dapat dilakukan secara realistis dengan sumber daya yang tersedia, mendorong apresiasi OCM yang lebih luas dalam keseluruhan strategi bisnis dan mencoba untuk menentukan alasan ketidakadilan yang dirasakan dari teknik OCM dalam organisasi mereka.

Perbedaannya dalam penelitian penulis yaitu fokusnya bukan terhadap karir individual melainkan lebih ke organisasi, namun sama-sama meneliti tentang penerapan praktik manajemen karir. Bahkan studi ini memberikan informasi yang komprehensif untuk digunakan saat mempertimbangkan strategi OCM. Secara khusus, ini memberikan wawasan yang sebelumnya tidak tersedia tentang penggunaan teknik OCM dalam komunitas B&M ritel dan unik dalam eksplorasi hambatan yang dirasakan untuk menggunakan teknik tersebut selain mengukur penggunaannya dan menangkap persepsi seputar penggunaannya.

18. Penelitian yang dilakukan oleh **Kissau, Davin, & Wang (2019)** "*Aspiring world language teachers: Their influences, perceptions, and commitment to teaching.*" Pada saat kekurangan guru bahasa dunia kritis, penelitian terbatas tersedia untuk memandu inisiatif perekrutan. Analisis metode campuran ini menyarankan faktor motivasi yang sama dengan disiplin ilmu lain, faktor unik untuk bahasa dunia, dan kemungkinan penghalang karir. Hasil juga menunjukkan kemungkinan hubungan antara beberapa pengaruh motivasi dan persepsi dan komitmen terhadap profesi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hal-hal yang menarik, menghalangi, dan persepsi mengejar karir sebagai guru bahasa dunia dan hubungan antara pengaruh motivasi dan persepsi dan komitmen terhadap profesi. Hasil yang berkaitan dengan penarikan dan penghambat motivasi akan dibagikan terlebih dahulu, diikuti dengan perhatian pada hubungan antara komitmen untuk mengajar dan pengaruh dan persepsi motivasi.

Persamaan penelitian ini yaitu persepsi keahlian dan status sosial juga terkait dengan komitmen terhadap profesi, sedangkan persepsi gaji dan kesulitan tidak. Distrik sekolah dan program pelatihan guru harus menargetkan upaya perekrutan mereka pada faktor-faktor dan persepsi yang berpengaruh ini dan tidak terlalu fokus pada hal-hal yang dianggap kurang berpengaruh. Perbedaannya hanya objek kami yaitu dosen yang berada di tingkat akademisi lebih luas jenjang karirnya.

**Tabel 2. 1 Manajemen Karir**

No	Identitas Artikel	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p><b>Freeman et.al (2020)</b> <i>From Bench To Board-Side: Academic Teaching Careers</i></p> <p>Developmental Biology Volume 459, Issue 1, 1 March 2020, Pages 43-48 <b>Metode:</b> Kualitatif</p>	<p><b>Teaching</b> Theodosiou (2018)</p> <p><b>Teaching Career</b> Flaherty (2018)</p>	<p>Pengajaran dan pencapaian jabatan akademik bisa diraih dengan menemukan mentor karir, soft skill juga perlu ditingkatkan, dan dapatkan kursus untuk pengajaran</p>
2	<p><b>Barnes et.al (2021)</b> <i>Perceived career management challenges of academics at a South African university</i></p> <p>SA Journal of Human Resource Management ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584 <b>Metode:</b> Kualitatif</p>	<p><b>Career management</b> Greenhaus, Callanan, &amp; Godshalk (2010). Patton &amp; McMahan (2014)</p> <p><b>Career path</b> Zacher, Rudolph, Todorovic, &amp; Ammann, (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa ditemukan beberapa tantangan manajemen karir yakni ditingkat individual level, department level, institution level, dan external level.</p>
3	<p><b>Waruwu (2021)</b> <i>The Analize of Career Management Toward Career Efectifity at Kantor Camat Gomo.</i></p> <p>Jurnal EMBA Vol.9 No.2 April 2021, Hal. 1038-1050 <b>Metode:</b> kualitatif</p>	<p><b>Career Management</b> Handoko (2000) Simamora (2001) Walker (2000)</p> <p><b>Individual Career Management</b> Nawawi (2001)</p> <p><b>Career Effectiveness,</b> Handoko (2010) Simamora (2013)</p> <p><b>Organizational Career Management</b> Nawawi (2001)</p>	<p>Manajemen karir berperan mengembangkan dan menentukan kesuksesan karir seorang pegawai untuk menduduki jabatan oleh selama ia bekerja pada sebuah organisasi. Manajemen karir sebagai alat bagi individu untuk mengembangkan diri. Efektifitas karir pada kantor Camat Gomo masih belum terlaksana dengan baik</p>
4	<p><b>Silitonga (2021)</b> <i>Strategic Planning in Lecturer Career.</i></p> <p>Journal of Futures Studies. Vol. 4 No. 2 (2021) <b>Metode:</b> kualitatif</p>	<p><b>Career development</b> Ardana et.al (2012)</p> <p><b>Career Lecturer</b> Harison &amp; Faisal (2017) McShane &amp; Glinow (2015)</p> <p><b>Strategic planning</b> Arifin (2013)</p>	<p>Perencanaan strategis dilakukan pada program-program terpilih pada berbagai tuntutan kinerja dosen, antara lain komponen pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan elemen pendukung. Perencanaan yakni tujuan karir dengan tujuan strategis berupa peningkatan jenjang akademik. Perencanaan strategis adalah proses</p>

Lanjutan Tabel 2.1

			berkelanjutan yang membutuhkan peningkatan kompetensi diri; agar dosen mencapai keunggulan kompetitif sesuai dengan tuntutan kinerja dosen
5	<p><b>Ratnasari et.al (2021)</b> Peranan Manajemen Untuk Pengembangan Karir Dosen.  Jurnal Bening Vol 8 No 1 2021</p>	<p><b>Management</b> Maholtra (2017) Monasco (2016)</p> <p><b>Carrier Development</b> Maholtra (2017)</p>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa diperlukan adanya <i>self-management</i> untuk memberikan hasil yang positif, kemudian meningkatkan efikasi diri dan kesejahteraan, jadi dapat disimpulkan dosen diharapkan bisa <i>multitasking</i> dan bisa memotivasi diri sendiri agar bisa beradaptasi dengan dunia pekerjaan yang terus berubah-ubah.</p>
6	<p><b>Meddour et al (2016)</b> <i>Factors affecting career choice among undergraduate students in universitas Indonesia</i>  <i>International Journal of Economic Perspectives, 2016, Volume 10, Issue 4, 630-644</i> <b>Analisis Regresi Berganda</b></p>	<p><b>Self efficacy career choice</b>  Lent et.al (1994) Bandura (1997)</p> <p><b>Social cognitive career theory</b> Ghuangpeng (2011)</p>	<p><i>Self efficacy, Influence Personal, Interest, Economic Consideration</i> berpengaruh terhadap pemilihan karir mahasiswa</p>
7	<p><b>Zhang &amp; Barnett (2015)</b> <i>How high school students envision their STEM career pathways</i>  <i>Cult Stud of Sci Educ (2015) 10:637–656</i>  <b>Metode:</b> Kualitatif</p>	<p><b>Career decisions</b> Dasar Teori: Gelat (1962)</p>	<p>Temuan penelitian menunjukkan bahwa: pertama, kurangnya informasi tentang karir masa depan membatasi siswa dari mengembangkan strategis yang efektif rencana; kedua, kemampuan yang dirasakan siswa untuk menangani situasi hambatan potensial dan komunikasi dengan orang tua mereka mungkin berkontribusi pada kepastian dan kepercayaan diri mereka dalam karir masa depan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

8	<p><b>Pasha et al (2017)</b></p> <p><i>Mediating role of career commitment in the relationship of promotional opportunities, rewards and career success</i></p> <p><i>Pak.j.stat.oper.res. Vol.XIII No.1 2017 pp185-199</i></p> <p><b>Metode:</b> Survey Analisis PLS</p>	<p><b>Pengembangan Karir</b></p> <p>Greenhaus et al (1990) Kong et al (2012) Adeniji, (2011) Gerald (2011)</p>	<p>Komitmen karir berpengaruh terhadap kesuksesan karir Kesempatan promosi berpengaruh terhadap komitmen karir dan kesuksesan karir Reward berpengaruh terhadap komitmen karir Reward berpengaruh tidak terhadap kesuksesan karir</p>
9	<p><b>Chan (2018)</b></p> <p><i>The relationship among social support, career self-efficacy, career exploration, and career choices of Taiwanese college athletes</i></p> <p><i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport &amp; Tourism Education 22 (2018) 105–109</i></p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif Analisis SEM</p>	<p><b>Career Exploration</b> Zikic &amp; Richareson (2007) <b>Career self-efficacy</b> Lent et al (1994) <b>Career Development</b> Lent et al (2001)</p>	<p>untuk menguji hubungan antara dukungan sosial, efikasi diri karir, dan eksplorasi karir tentang pilihan karir atlet perguruan tinggi <i>Social Support</i> berpengaruh terhadap <i>Career self efficiency</i> <i>Social support</i> tidak berpengaruh terhadap <i>career exploration</i> <i>Social Support</i> berpengaruh terhadap <i>career choice</i></p>
10	<p><b>Dany (2014)</b></p> <p><i>Time to change: The added value of an integrative approach to career research</i></p> <p><i>Career Development International Vol. 19 No. 6, 2014 pp. 718-730</i></p> <p>Analisis literatur review</p>	<p><b>Careers theory</b> Hughes (1958) Bourdieu (1984) Glaser and Strauss (1971) Becker (1976) Holland (1973) Derr, (1986) Schein (1990) Super (1957).</p>	<p>Teori karir dikatakan kurangnya dialog di antara para sarjana karir. Hal ini mengakibatkan terciptanya lapangan yang dilakukan sub komunitas yang tidak memanfaatkan hasil utama lainnya. Namun, pekerjaan sebelumnya menunjukkan bahwa karier berkembang di dunia yang berpenghuni. Maka agensi individu maupun tingkat struktur yang berbeda saling mempengaruhi dalam pembentukan karier.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

11	<p><b>Tate et al (2014)</b></p> <p><i>Opportunities for Action:Traditionally Marginalized Populations and the Economic Crisis</i></p> <p><i>The Professional Counselor</i> Volume 4, Issue 4, Pages 285–302</p> <p>Analisis Model Delphi</p>	<p><b>Career counselors</b> Blustein's (2006) Byars-Winston and Fouad's (2006)</p> <p><b>Career development</b> Gysbers et al (2003)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun populasi terpinggirkan menghadapi banyak hal yang signifikan tantangan, ada tindakan yang dapat diambil oleh para profesional pengembangan karir dalam waktu dekat untuk mengatasinya tantangan</p>
12	<p><b>Tsai et al (2017)</b></p> <p><i>Career decision self-efficacy plays a crucial role in hospitality undergraduates' internship efficacy and career preparation</i></p> <p>Analisis Kuantitatif</p> <p>Analisis PLS</p>	<p><b>Work Preference Inventory</b> Amabile (1983) Choi and Kim (2013)</p> <p><b>Career decision self-efficacy scale</b> Lai and Chan (2011) Wang et al. (2014) Betz &amp; Luzzo, (1996) Chaney, Hammond, Betz, &amp; Multon, (2007)</p> <p><b>Career preparation scale</b> Blau (1993) Van Ryn &amp; Vinokur (1992)</p>	<p>Learning Motivation berpengaruh terhadap <i>Off-Campus Intenship Efficacy</i></p> <p>Off-Campus Intenship Efficacy tidak berpengaruh terhadap Career Preparation Behaviour</p> <p><i>Off-Campus Intenship Efficacy</i> berpengaruh terhadap <i>Career Decision Self Efficacy</i></p> <p><i>Career Decision Self Efficacy</i> berpengaruh terhadap <i>Career Decision Self Efficacy</i></p>
13	<p><b>Cullen (2013)</b></p> <p><i>Vocational ideation and management career development</i></p> <p><i>Journal of Management Development</i>, Vol. 32 Iss 9 pp. 932 – 944</p> <p>Literatur review</p>	<p><b>Management Career</b> Weber (1930/1992) Wrzesniewski et al. (1997)</p>	<p>Hasil menunjukkan konsep ide kejuruan untuk kegiatan pengembangan karir telah berkembang di tahun-tahun penelitian. Namun, tinjauan literatur menemukan bahwa badan kerja ini cenderung berfokus pada mahasiswa pra-pengalaman, yang menunjukkan bahwa ini sering tidak dianggap sebagai jalan yang layak untuk praktik pengembangan manajemen atau penelitian</p>



Lanjutan Tabel 2.1

14	<p><b>Zhang et al (2010)</b></p> <p><i>Career management systems: what are China's state-owned hotels practising?</i></p> <p><i>International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 Iss 4 pp. 467 – 482</i></p> <p>Metode Kualitatif</p>	<p><b>Career Management</b> Kong and Cheung (2009) Cho et al (2006)</p> <p><b>Organizational career management (OCM)</b> Bowen and Hall (1977) Gutteridge (1993) Louchheim and Lord (1988), Baruch (1996) Baruch and Peiperl (2000)</p>	<p>Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa tidak semua kegiatan manajemen karier Barat dipraktikkan di hotel-hotel Cina..Hasil dari metode penelitian kualitatif juga mengungkapkan beberapa teknik manajemen karir dengan karakteristik Cina. Meskipun manajemen karir memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia, ada kesenjangan antara manajemen karir hotel dan kebutuhan karir karyawan.</p>
15	<p><b>Wickramasinghe &amp; Jayaweera, (2011)</b></p> <p><i>Career management strategies among IT professionals in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka</i></p> <p><i>Journal of Management Development, Vol. 30 Iss 9 pp. 914 – 926</i></p> <p>Metode Kuantitatif Regresi Berganda</p>	<p><b>Career management</b> Hall (2004) Orpen (1994)</p> <p><b>Career strategies</b> Aryee et al (1993) Gould and Penley (1984) Osnowitz (2006)</p>	<p>Tujuan dari makalah ini yaitu mengeksplorasi strategi manajemen karir yang digunakan oleh profesional teknologi informasi (TI) penuh waktu yang dipekerjakan di perusahaan IT. Dan hasilnya yaitu <i>Hierarchical Plateau, Job Content Plateu Firm Size</i> dan Karakteristik Demografi berpengaruh terhadap strategi manajemen karir</p>
16	<p><b>Hernaus et.al (2018)</b></p> <p><i>Organizational careermanagement practicesThe role of the relationship between HRM and trade unions</i></p> <p><i>Journal International Employee Relations, doi.org/10.1108/ER-02-2018-0035. Analisis Kuantitatif Analisis Kruskall</i></p>	<p><b>Organizational career management (OCM)</b> Deutsch (1949) Tjosvold (1984) Budhwar and Baruch (2003)</p> <p><b>Career management</b> Newman (2011)</p>	<p>Hasil menawarkan bukti empiris yang konsisten bahwa seperangkat praktik manajemen karir yang komprehensif diterapkan secara berbeda di empat modalitas berbeda dari hubungan serikat pekerja-SDM.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

17	<p><b>Lewis &amp; Arnold (2012)</b></p> <p><i>Organisational career management in the UK retail buying and merchandising community</i></p> <p><i>International Journal of Retail &amp; Distribution Management, Vol. 40 Iss 6 pp. 451 - 470</i></p> <p>Metode Survey</p>	<p><b>Organizational career management (OCM)</b></p> <p>Baruch and Peiperl (2000)</p> <p>Garavan (1990)</p> <p>Iles and Mabey (1993)</p>	<p>Hasil menunjukkan Responden menganggap teknik OCM relatif tidak adil dan mengidentifikasi hambatan utama penggunaannya sebagai kendala waktu / anggaran, manajemen yang tidak mendukung, pengembangan / implementasi teknik yang buruk, dan sikap / pemahaman karyawan yang buruk.</p>
18	<p><b>Kissau, et al (2018)</b></p> <p><i>Aspiring world language teachers: Their influences, perceptions, and commitment to teaching</i></p> <p><i>Teaching and Teacher Education 78 (2019) 174e182</i></p> <p>Analisis Kuantitatif</p>	<p><b>Career choices</b></p> <p>Watt &amp; Richardson (2007)</p> <p>Lin et al (2012)</p> <p><b>Teacher motivation</b></p> <p>Klassen et al. (2011),</p>	<p>Mengetahui pemilihan karir guru Bahasa di seluruh USA.</p> <p>Terdapat hubungan antara beberapa pengaruh motivasi dan persepsi dan komitmen terhadap profesi.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah 2020

Berdasarkan referensi-referensi jurnal yang berkaitan dengan fokus penelitian yang akan diteliti eksplorasi manajemen karir di perusahaan, Pada jurnal diatas tersebut terdapat teori-teori yang berkaitan dengan manajemen karir, sehingga peneliti mengambil beberapa teori antara lain Greenhaus (1987) yang dikutip oleh Irianto (2001); Baruch and Peiperl (2000) Manajemen Karir; Deutsch (1949) Kebijakan Manajemen Karir; Baruch and Budhwar (2006) Strategi Manajemen Karir



### 2.1.2 Komitmen Karir

1. Penelitian tentang pengembangan karir oleh **Permana et.al (2021)** *The Effect of Compensation and Career Development on Lecturer Job Satisfaction.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh kompensasi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap pekerjaan dosen. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen, pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen, dan kompensasi serta pengembangan karir secara bersama-sama mempengaruhi pekerjaan dosen kepuasan. Persamaan dari penelitian ini yakni menganalisis pengembangan karir terhadap dosen. Adapun perbedaannya terletak pada metode penelitiannya yaitu dengan kuantitatif menggunakan SPSS sedangkan penelitian ini memiliki metode kualitatif.

2. Penelitian tentang komitmen karir dosen oleh **Syakur et.al (2020)** *Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education.* Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung dan positif signifikan komunikasi dan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan dan kerjasama serta kepercayaan dan komitmen organisasi dosen di perguruan tinggi. Tidak ada pengaruh langsung dan positif signifikan komunikasi terhadap budaya organisasi. Ada pengaruh langsung dan positif signifikan terhadap kerjasama dan komitmen organisasi dosen terhadap

Institusi di perguruan tinggi. Ada pengaruh langsung dan positif signifikan kepercayaan kerja terhadap komitmen organisasi.

Perbedaan penelitian ini yaitu bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan, kerjasama dan kepercayaan serta komitmen organisasi dosen di perguruan tinggi dilihat dari harmonisasinya dalam menjalankan ketiga undang-undang tersebut. Persamaannya yakni objek penelitiannya menganalisis komitmen organisasi dosen.

3. Penelitian terkait perencanaan karir dan komitmen karir oleh **Damayanti et.al (2021)** *The Role of Training of Planning Management Carrier and Academic Position Towards Lecturer's Attitude in Rank Promotion*. Penelitian ini bertujuan untuk menambah pembekalan dan memberikan pengetahuan agar memahami regulasi terkait kenaikan pangkat dan jabatan fungsional dosen. Penelitian menggunakan analisis deskriptif. Hasil dari penelitian ini yakni menghasilkan kesadaran peserta tentang pentingnya perencanaan dan pengelolaan karir, mulai dari pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menghasilkan dampak positif.

Penelitian ini memiliki banyak persamaan variabel dengan penelitian penulis yakni terdiri dari, pelatihan atau pembentukan karir, perencanaan karir, dan juga menganalisis kenaikan pangkat dosen, perbedaannya penelitian ini dilakukan ketika diadakan pelatihan dalam perencanaan karir dosen sebagai bentuk penelitian pengabdian. Pelatihan perencanaan dan pengelolaan karir dan jabatan akademik dosen yang dilakukan secara online

dengan menggunakan media *zoom meeting*. Jumlah peserta sebanyak 39 namun yang menjadi responden sebanyak 27 orang yang berasal dari latar belakang pendidikan dan jabatan yang berbeda dari berbagai kampus/instansi di Sulawesi Selatan, bahkan ada dari Jawa Barat dan Sulawesi Barat.

4. Penelitian yang dilakukan oleh **Wickramasinghe (2016)** *The Mediating Effect Of Job Stress In The Relationship Between Work-Related Dimensions and Career Commitment*. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji hubungan antara komitmen karir, stres kerja, dan dimensi pekerjaan terkait rutinitas kerja, kejelasan peran, dukungan sosial, dan peluang promosi. Makalah ini mempresentasikan temuan sebuah studi yang menyelidiki hubungan antara empat dimensi terkait pekerjaan, stres kerja, dan komitmen karir.

Persamaan tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji hubungan antara komitmen karir, namun perbedaannya dihubungkan analisis stres kerja, dan dimensi pekerjaan terkait rutinitas kerja, kejelasan peran, dukungan sosial, dan peluang promosi. Temuan dari penelitian ini yaitu stres kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara kejelasan peran dan komitmen karier sementara sebagian memediasi hubungan antara rutinitas kerja, dukungan sosial, dan kurangnya peluang promosi dan komitmen karier.

5. Penelitian yang dilakukan oleh **Katz et al (2019)** *Age And Career Commitment: Meta-Analytic Tests of Competing Linear Versus Curvilinear Relationships*. Komitmen karir mengacu pada dedikasi individu terhadap karir, profesi, atau pekerjaan mereka, dan telah dipelajari selama hampir

empat dekade. Seiring waktu, berbagai definisi dan operasionalisasi komitmen karir telah muncul dalam literatur, membuat perbandingan langsung antar studi utama menjadi sulit. Demikian pula, temuan campuran sehubungan dengan hubungan antara usia dan komitmen karir dapat ditemukan di berbagai studi. Dalam studi ini, peneliti berusaha memperbarui pengetahuan meta-analitik kami tentang hubungan komitmen usia-karier. Dalam melakukannya, peneliti menyajikan hipotesis yang bersaing yang mempertimbangkan hubungan linier versus lengkung antara usia dan komitmen karir. Meskipun peneliti menemukan hubungan kecil dan positif antara usia dan komitmen karir, hubungan ini dikualifikasikan oleh bukti dari dua uji meta-analitik berbeda yang mendukung hubungan lengkung.

Persamaan penelitian ini yakni meneliti hubungan komitmen karir dan juga perbedaannya yakni di seluruh analisis eksplorasi ini, tidak ada kesimpulan yang berbeda secara substansial yang dicapai ketika mempertimbangkan hubungan moderasi yang diamati terhadap keseluruhan hubungan meta-analitik usia dan komitmen karir. Singkatnya, penelitian ini mendukung kemungkinan menarik dari hubungan lengkung negatif antara usia dan komitmen karir. Kami berharap sintesis meta-analitik yang diperbarui ini menginspirasi upaya masa depan untuk mempertimbangkan persimpangan antara usia dan konstruksi yang relevan dengan karir seperti komitmen karir.

6. Penelitian yang dilakukan oleh **Jue & Ha (2018)** *The Professional Identity, Career Commitment And Subjective Well-Being Of Art Therapy Students.*

Artikel ini membahas identitas profesional, komitmen karir, dan kesejahteraan subjektif mahasiswa terapi seni dibandingkan dengan mahasiswa psikologi konseling. Pesertanya adalah 112 mahasiswa pascasarjana art therapy dan 91 mahasiswa pascasarjana psikologi konseling yang semuanya telah menyelesaikan pengukuran *My Vocational Situation (MVS)*, *Career Commitment Measurement (CCM)*, dan *Concise Measure of Subjective Well-Being (COMOSWB)*. Hasil menunjukkan, identitas profesional, komitmen karir, dan kesejahteraan subjektif merupakan konstruksi penting untuk identifikasi dan karakterisasi pengembangan profesional mahasiswa pascasarjana terapi seni.

Persamaan dari penelitian ini berfokus pada komitmen karir. Namun perbedaan penelitian fokus pada mahasiswa pascasarjana. Studi ini mengeksplorasi dan mengartikulasikan isu-isu identitas profesional dan menghasilkan pengembangan profesional dari mahasiswa pascasarjana.

7. Penelitian yang dilakukan oleh **Cicek et.al (2016)** *A New Antecedent of Career Commitment: Work to Family Positive Enhancement*. Penelitian ini bertujuan mempertimbangkan manajemen karir sebagai salah satu alat manajemen sumber daya manusia dan komitmen karyawan terhadap karir mereka. Pentingnya modal intelektual sebagai elemen *human capital* memotivasi organisasi untuk mencari elemen *work-life balance* yang dianggap penting oleh karyawan. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dari pekerjaan ke keluarga dipelajari dengan 2 variabel: bekerja untuk memperkaya keluarga dan bekerja untuk keluarga yang berpengaruh positif.

Berdasarkan temuannya, dimensi identitas komitmen karir dipengaruhi oleh dimensi pengaruh dan dimensi modal dari pengayaan dan dimensi pengaruh dari limpahan positif. Varians dalam dimensi perencanaan dan ketahanan dapat dijelaskan oleh perubahan tingkat limpahan dengan arah negatif.

Persamaan pada penelitian ini yaitu bertujuan mengingat manajemen karir sebagai salah satu alat manajemen sumber daya manusia, komitmen karyawan terhadap karirnya dapat dinyatakan sebagai faktor yang dapat diperiksa dalam retensi. Karyawan yang berkomitmen untuk karir mereka bekerja lebih tinggi dari yang lain tidak berkomitmen untuk karir mereka. Perbedaannya yaitu penelitian ini mempelajari premis komitmen karir didalam pekerjaan dengan keseimbangan keluarga. Dalam penelitian ini, sinergi positif dari pekerjaan ke keluarga dipelajari sebagai salah satu premis komitmen karir.

8. Penelitian yang dilakukan oleh **Ahmed (2017)** *Career Commitment: The Role Of Self-Efficacy, Career Satisfaction and Organizational Commitment.*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara efikasi diri, kepuasan karir, komitmen organisasi dan komitmen karir. Organisasi harus menerapkan strategi yang efektif untuk mempertahankan karyawan berbakat mereka dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawannya agar lebih berkomitmen dengan karirnya dalam organisasi. Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan dengan komitmen karir pada perusahaan manufaktur. Karyawan dengan komitmen organisasi tertinggi berkomitmen

pada karir mereka dan akan tetap berada di organisasi. Keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai dalam organisasi membuat mereka terinspirasi, puas dan berkomitmen terhadap karir. Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap komitmen karir. Karyawan di perusahaan manufaktur yakin dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas yang menantang. Karyawan dengan self-efficacy yang tinggi memiliki motivasi terhadap pekerjaan dan berupaya lebih keras untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi tantangan kerja guna mencapai kesuksesan karir.

Adapun perbedaan penelitian yaitu menganalisis pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan efikasi diri, keterampilan dan pengetahuan untuk menjaga produktivitas dan kinerja dalam organisasi. Sedangkan persamaannya yakni menganalisis komitmen karir organisasi.

9. Penelitian yang dilakukan oleh **Ingarianti (2017)** *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karier*. Komitmen karir disini dinyatakan sebagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang individu dalam mencapai tujuan karir. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hasil penelitian (Tinjauan Pustaka) Tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen Pekerjaan pribadi. Hasil pencarian menunjukkan bahwa janji pekerjaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mempengaruhi komitmen karir termasuk komitmen organisasi, partisipasi pekerjaan, kepuasan kerja, nilai-nilai kerja, pengalaman kerja, kepribadian dan self-efficacy, sedangkan faktor eksternal meliputi situasi kerja, antara lain: Kondisi kerja, persepsi pensiun, persepsi ancaman pekerjaan Imbalan yang diberikan oleh organisasi

(diberikan insentif), kontribusi Organisasi (kontribusi yang diharapkan), peluang promosi, dan penghargaan.

Persamaan penelitian ini yakni menemukan bahwa jalur pengembangan individu terkait erat dengan pengembangan karir mereka. Suatu bentuk pemenuhan kebutuhan individu adalah pencapaian karir. Maka banyak orang menghabiskan waktu dan tenaga untuk mencapai karir yang ideal. Sekarang, organisasi tidak dapat menjamin apakah pekerja akan bertahan lama di organisasi dalam situasi ini, beberapa pekerja cenderung secara aktif berkomitmen untuk karir mereka dibandingkan dengan organisasi tempat mereka bekerja.

10. Penelitian yang dilakukan oleh **Fridayanti (2011)** berjudul *Pengaruh Komitmen Karir dan Kesuksesan Karir Subjektif Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan*. Penelitian ini diadakan bertujuan menguji model pengaruh komitmen karir dan kesuksesan karir subjektif pada kesiapan dalam menghadapi perubahan. Penelitian dilakukan terhadap 41 orang guru di SMA X di kota Bandung yang berstatus Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa uji hipotesis adalah signifikan yang berarti bahwa komitmen karir dan kesuksesan karir Subjektif dapat memprediksi Kesiapan menghadapi perubahan, baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara sendiri-sendiri, namun kekuatan pengaruh akan lebih kuat bila komitmen karir berinteraksi secara simultan dengan kesuksesan karir subjektif bila dibandingkan kekuatan pengaruh secara sendiri-sendiri.



Persamaan penelitian ini yakni menganalisis pembentukan komitmen karir hingga penghambat karir. Maka bisa disimpulkan penelitian ini menghasilkan terbentuknya komitmen karir dan kesuksesan karir subjektif maka perubahan tidak dipandang sebagai penghambat. Motivasi internal akan membuat individu lebih mudah mengatasi hambatan berkenaan dengan perubahan yang terjadi sehingga akan terbentuk sikap positif terhadap perubahan.

**Tabel 2. 2 Komitmen Karir**

No	Identitas Artikel	Konsep / Theory	Hasil
1	<p><b>Permana et.al (2021)</b>  <i>The Effect of Compensation and Career Development on Lecturer Job Satisfaction</i></p> <p>Licensee Growing Science, Canada doi: 10.5267/j.ac.2021.4.011</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif SPSS version 24 tool</p>	<p><b>Compensation</b>  Sundari et.al (2020).  Parimita et.al (2018)</p> <p><b>Career Development</b>  Kim (2018).  Dahl et.al (2013)  Susanto et.al (2020).</p> <p><b>Job Satisfaction</b>  Abubakar et.al (2014).  Wang &amp; Wanberg (2017)</p> <p><b>Comitmen Career</b>  Kim (2018).  Supriyanto, A.S. (2013)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen, pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen, dan kompensasi serta pengembangan karir secara bersama-sama mempengaruhi pekerjaan dosen kepuasan.</p>
2	<p><b>Syakur et.al (2020)</b>  <i>Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education.</i></p> <p>Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif Structural equation modeling (SEM)</p>	<p><b>Commitment</b>  Kerr and Kaufman &amp; Gilliland,(1994).</p> <p><b>Organizational commitment</b>  Mont and Lindhqvist (2003)  Sabri et al (2011)</p> <p><b>Communication</b>  Azis &amp; Lestaringingsih (2018)</p>	<p>Ada pengaruh langsung dan positif signifikan terhadap kerjasama dan komitmen organisasi dosen terhadap Institusi di perguruan tinggi. Ada pengaruh langsung dan positif signifikan kepercayaan kerja terhadap komitmen organisasi.</p>
3	<p><b>Damayanti et.al (2021)</b>  <i>The Role of Training of Planning Management</i></p>	<p><b>Commitment Career</b>  Widawati, Styani &amp; Nadya (2010)</p> <p><b>Managing Career,</b></p>	<p>Hasil dari penelitian ini yakni menghasilkan kesadaran peserta tentang pentingnya perencanaan</p>

	<p><i>Carrier and Academic Position Towards Lecturer's Attitude in Rank Promotion.</i></p> <p>Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Vol. 1, No. 1, Mei 2021</p> <p><b>Metode:</b> analisis deskriptif</p>	<p>Suib (2011)  <b>Academic Position,</b>  Kasihani (2017)  <b>Promotion, Lecturer</b>  HOC (2013)  Agasi &amp; Hadi (2018)</p>	<p>dan pengelolaan karir, mulai dari pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menghasilkan dampak positif.</p>
--	---	---	--

Lanjutan Tabel 2.2

4	<p><b>Wickramasinghe, (2016)</b></p> <p><i>The mediating effect of job stress in the relationship between work-related dimensions and career commitment</i></p> <p><i>Journal of Health Organization and Management, Vol. 30 Iss 3 pp. 408 - 420</i></p> <p>Kuantitatif</p> <p>Analisis SEM</p>	<p><b>Career commitment</b>  Mueller <i>et al</i> (1999).  Hall (1971)</p> <p><b>Job stress and sources of job stress</b>  Armstrong and Griffin (2004)</p>	<p><i>Work routinization</i> berpengaruh positif terhadap stress kerja  <i>Work routinization</i> berpengaruh negative terhadap komitmen karir  <i>Role clarity</i> berpengaruh negatif terhadap stress kerja dan komitmen karir  <i>Social support</i> berpengaruh negatif terhadap stress kerja dan komitmen karir  <i>Lack of promotional opportunity</i> berpengaruh positif terhadap stress kerja  <i>Lack of promotional opportunity</i> berpengaruh negative terhadap komitmen karir</p>
5	<p><b>Katz, et al (2019)</b></p> <p><i>Age and career commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships</i></p> <p><i>Journal of Vocational Behaviour</i></p> <p><i>Meta Analytic</i></p>	<p><b>Career Commitment</b>  Blau (1985)  Hall (1971)  Meyer and Allen's (1993)</p>	<p>Meneliti hubungan usia dan komitmen karir dengan pendekatan analisis Meta</p> <p>Terdapat hubungan yang rendah antara komitmen karir dan usia</p>
6	<p><b>Jue &amp; Ha (2018)</b></p> <p><i>The professional identity, career commitment and subjective well-being of art therapy students</i></p> <p><i>Journal The Arts in Psychotherapy</i></p> <p>Analisis Regresi</p>	<p><b>Career Commitment Measurement (CCM)</b>  Blau (1985)</p> <p><b>Career Commitment</b>  Goulet &amp; Singh(2002)</p>	<p>Mengeksplorasi identitas profesional, komitmen karir, dan kesejahteraan subjektif dari siswa terapi seni dibandingkan dengan siswa psikologi konseling</p> <p>Komitmen karir dan kesejahteraan subjektif berpengaruh terhadap identitas profesional</p>

Lanjutan Tabel 2.2

7	<p><b>Cicek et al (2016)</b></p> <p><i>A New Antecedent of Career Commitment: Work to Family Positive Enhancement.</i></p> <p><i>Procedia - Social and Behavioral Sciences 229 ( 2016 ) 417 – 426</i></p> <p>Analisis Kuantitatif</p>	<p><b>Career Commitment</b></p> <p>Güney, (2004) Arthur et.al (1989) Hall (1971) Özdevecioğlu and Aktaş (2007) Carson et.al (1996)</p>	<p>Mempertimbangkan manajemen karir sebagai salah satu alat manajemen sumber daya manusia dan komitmen karyawan terhadap karir mereka</p> <p><i>Work to life enrichment Work to family positive spillover</i> Berpengaruh positif terhadap <i>career commitment</i></p>
8	<p><b>Ahmed (2017)</b></p> <p><i>Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment</i></p> <p><i>World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development</i></p> <p>Analisis PLS</p>	<p><b>Career Commitment</b></p> <p>Blau (1985) Chen et al (2001)</p> <p><b>Organizational Commitment</b></p> <p>Mowday et al (1979) Porter et al 1974)</p>	<p><i>Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment</i></p> <p><i>Self efficacy dan Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>career commitment</i></p> <p><i>Career satisfaction</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Career Commitment</i></p>
9	<p><b>Ingarianti (2017)</b></p> <p><i>Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karier</i></p> <p>Jurnal ilmiah psikologi terapan</p> <p><i>Systematic review metode kualitatif (meta-sintesis).</i></p>	<p><b>Komitmen Organisasi</b></p> <p>Goulet dan Singh (2002)</p> <p><b>Kepuasan kerja</b></p> <p>Goulet &amp; Singh, (2002) Nazish et al (2013)</p> <p><b>Nilai kerja</b></p> <p>Ching &amp; Kee (2012)</p> <p><b>Pengalaman kerja</b></p> <p>Nazish et al (2013)</p> <p><b>Kepribadian</b></p> <p>Arora &amp; Rangnekar (2016) Xiao et al (2014)</p> <p><b>Self-efficacy</b></p> <p>Niu (2010)</p>	<p>Dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri individu saja (internal) komitmen organisasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, nilai kerja, pengalaman kerja, kepribadian, dan <i>self-efficacy</i>. Dipengaruhi faktor eksternal terdiri dari situasi kerja yang meliputi kondisi kerja, persepsi pensiun, persepsi terhadap ancaman dalam bekerja, dorongan yang ditawarkan organisasi (<i>offered inducements</i>), kontribusi yang diharapkan organisasi (<i>expected contributions</i>), peluang promosi, dan <i>reward</i>.</p>

Lanjutan Tabel 2.2

10	<p><b>Fridayanti (2011)</b></p> <p><i>Pengaruh komitmen karir dan kesuksesan karir subjektif terhadap kesiapan menghadapi perubahan</i></p> <p>Psymphathic, Jurnal Ilmiah Psikologi</p> <p>(Path Analysis) SPSS (Statistical Program For Social Science)</p>	<p><b>Career Commitment</b> Blau (1985)</p> <p><b>Career Success Scale</b> Greenhouse et al (1990)</p> <p><b>Readiness to Change</b> Daniel T Holt, Achilles A. Armenakis, et.all, (2007)</p>	<p>uji hipotesis : signifikan berarti bahwa Komitmen Karir dan Kesuksesan Karir Subjektif dapat memprediksi Kesiapan menghadapi perubahan namun kekuatan pengaruh akan lebih kuat bila komitmen karir berinteraksi secara simultan dengan Kesuksesan Karir Subjektif bila dibandingkan kekuatan pengaruh secara sendiri-sendiri. Kesuksesan Karir Subjektif mempengaruhi Kesiapan menghadapi perubahan sebesar 41,4% (0,144).</p>
----	--	---	---

Sumber: Data Sekunder diolah 2020

Berdasarkan referensi-referensi jurnal yang berkaitan dengan fokus penelitian yang akan diteliti komitmen karir di perusahaan, Pada jurnal diatas tersebut terdapat teori-teori yang berkaitan dengan komitmen karir, sehingga peneliti mengambil beberapa teori antara lain : Blau (1985) Career Satisfaction ; Chen *et al* (2001) Organizational Commitment ; Mowday *et al* (1979) *Commitmen Career*.

### 2.1.3 Pengembangan Karir

1. Penelitian yang dilakukan tentang pengembangan karir dosen oleh **McCrone (2020)** *Further Education Lecturers' Early Career Development and Identity: Policy, Practice, and Discourse*. Hasil penelitian tesis ini menunjukkan bahwa kekuatan eksternal dan internal dari pengembangan kebijakan telah mempersulit banyak staf baru yang memenuhi syarat untuk menyesuaikan diri dengan representasi ETF (*Education and Training Foundation*) dari

sektor dan ekspektasi kebijakan pemerintah untuk dipraktikkan. Persamaan dari penelitian ini yakni sama-sama berfokus pada *academic lecture* atau dosen dan membahas masa awal karir dosen kemudian juga perkembangan dosen, perbedaannya yakni variabel pada penelitian ini dihubungkan dengan kebijakan pemerintah dan profesionalisme dosen.

2. Penelitian tentang *career development management* oleh **Suryadi et.al (2020)**

*Career Development Management of Higher Education Lecturers in Indonesia, a Case Study at STKIP Bina Bangsa Getsempena Banda Aceh.* Penelitian ini untuk mengetahui proses pengelolaan sumber daya dosen di Indonesia. Penelitian ini difokuskan pada pengembangan karir dosen perguruan tinggi di Indonesia. Hasil dari penelitian ini adalah pengelolaan pengembangan karir dosen yang dilakukan di perguruan tinggi. Pengelolaan pengembangan karir dosen bertumpu pada visi dan misi lembaga untuk menjadi perguruan tinggi yang unggul. Persamaan pada penelitian ini kali sama-sama berfokus pada pengembangan karir dosen, juga manajemen, bahkan metodenya juga menggunakan kualitatif,. Terletak perbedaannya hanya pada objek penelitian yakni STKIP Bina Bangsa Getsempena Banda Aceh

3. Penelitian tentang ritme karir dan *career development* dilakukan oleh **Setyadi**

*et.al (2020) Family Formation, Career Development, and Patriarchal Culture Hegemony: Study of Career Rhythms of Female Lecturers in Diponegoro University.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan keluarga berhubungan dengan ritme karir. Yaitu semakin pendek usia

perkawinan, semakin banyak anak yang dimiliki, semakin rendah usia anak pertama dan terakhir, akan semakin lambat ritme kariernya. Hal ini menunjukkan bahwa dosen wanita Undip tidak dapat memanfaatkan berbagai peluang dan peluang yang ada untuk pengembangan karir. Hal ini lebih disebabkan oleh curahan tenaga, pikiran dan perhatian terhadap keluarga karena anak dan keluarga lebih berharga daripada pekerjaan bagi dosen perempuan. Pada penelitian ini memiliki persamaan yakni objek penelitiannya seorang dosen dan juga menganalisis ritme karir seorang dosen di sebuah universitas. Perbedaannya yakni penelitian ini berfokus pada pengajar dosen wanita, kemudian lamanya menikah berpengaruh pada ritme karir dan dukungan keluarga terhadap jenjang karir dosen.

4. Penelitian tentang pengembangan karir oleh **Hung et.al (2021)** *The Factors Affecting Innovative Competency Development of Vietnamese Universities' Lecturers*. Hasil analisis kualitatif menunjukkan faktor yang paling berpengaruh mengembangkan kompetensi inovatif dosen Vietnam terletak pada faktor kualitas dan motivasi juga etika profesi dosen (atau kemampuan pribadi). Perbedaan penelitian ini yakni berfokus pada faktor yang mempengaruhi profesionalisme, inovatif dan kompetensi dosen. Persamanya penelitian ini memiliki faktor pengembangan karir dosen di universitas dan menggunakan analisis kualitatif.
5. Penelitian tentang pengaruh partisipasi orang tua terhadap keterampilan pengembangan karir di kalangan remaja Korea Selatan oleh **Choi et al (2015)** yang berjudul "*Career Development and School Success in Adolescents: The*

*Role of Career Interventions*” Analisis regresi menunjukkan bahwa siswa yang berpartisipasi dalam program pendidikan karir di sekolah sekali atau dua kali selama periode 2 tahun memiliki skor tertinggi baik dalam keterampilan pengembangan karier dan keberhasilan sekolah. Sebaliknya, tidak ada hubungan antara pendidikan karier, keterampilan pengembangan karier, dan keberhasilan sekolah bagi siswa yang berpartisipasi dalam program pendidikan karier hanya sekali atau tidak sama sekali. Hasil mendukung pengaruh intervensi pendidikan karir pada keterampilan pengembangan karir siswa dan keberhasilan sekolah.

Persamaan dari studi ini yakni memberikan informasi terkait karir dan perbedaannya yakni teletak pada pembahasan yang berfokus pada akuntabilitas tentang efektivitas intervensi pendidikan karir di sekolah menengah Korea Selatan. Penelitian ini menawarkan saran tentang intervensi karir yang lebih efektif yang dapat diterapkan di sekolah menengah Korea Selatan.

6. Penelitian yang dilakukan oleh **Salifu et.al (2017)** *Factors Influencing Teaching As a Career Choice (FIT-Choice) In Ghana..* Penelitian ini menemukan bahwa partisipan dipengaruhi oleh nilai utilitas sosial dan nilai utilitas pribadi untuk memilih karir mengajar daripada nilai utilitas ekstrinsik. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa, saat mengajar, para guru sangat percaya pada keahlian mereka, dan merasa puas dengan pilihan karir mengajar mereka tanpa ada gangguan. Penelitian tersebut merekomendasikan untuk memberikan kesempatan yang lebih baik kepada guru untuk menikmati



pekerjaan keamanan, waktu untuk keluarga, transfer dan keadilan sosial. Penelitian ini bisa dikatakan memberikan kontribusi yang signifikan pada literatur tentang faktor motivasi yang mempengaruhi mengajar sebagai karir. Secara khusus, ini membuat klaim yang kuat bahwa motif guru mewakili aspek penting dari kekuatan pendorong untuk pilihan profesi guru mereka, persepsi tentang profesi dan keputusan untuk bertahan dalam profesi tersebut. Persamaan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi guru dalam memilih karir mereka, perbedaannya dengan penelitian penulis yakni penelitian ini berfokus pada karir mengajar dosen. Penelitian ini dilakukan untuk menguji validitas struktural dari Skala *FIT-Choice (Factors Influencing Teaching Choice)* dalam konteks Ghana menggunakan guru di sekolah pra-tersier.

**Tabel 2. 3 Pengembangan Karir**

No	Identitas Artikel	Variabel & Teori	Hasil
1	<p><b>McCrone (2020)</b>  <i>Further Education Lecturers' Early Career Development and Identity: Policy, Practice, and Discourse</i></p> <p>Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy Department of Educational Research</p> <p><b>Metode:</b> Mix</p>	<p><b>Career Development</b>  Sainsbury (2016)</p> <p><b>Career Lecture</b>  Sainsbury (2016)  DfE (2017)  Orr (2012)</p> <p><b>Professionalism</b>  Bathmaker and Avis (2013)  Daley <i>et al</i> (2017)</p>	<p>Kekuatan eksternal dan internal dari pengembangan kebijakan telah mempersulit banyak staf baru yang memenuhi syarat untuk menyesuaikan diri dengan representasi ETF (Education and Training Foundation) dari sektor dan ekspektasi kebijakan pemerintah untuk dipraktikkan.</p>
2	<p><b>Suryadi et.al (2020)</b>  <i>Career Development Management of Higher Education Lecturers in Indonesia, a Case Study at STKIP Bina Bangsa Getsempena Banda Aceh.</i></p> <p>International Journal of Innovation, Creativity and</p>	<p><b>Quality of lecturers</b>  Certo &amp; Certo (2012)  Badia &amp; Becerril (2016)</p> <p><b>Career development</b>  Kerans (2010)  Over (1993)  Mondy &amp; M,(2008)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah pengelolaan pengembangan karir dosen yang dilakukan di perguruan tinggi. Pengelolaan pengembangan karir dosen bertumpu pada visi dan misi lembaga untuk</p>



	Change. www.ijcc.net Volume 11, Issue 10, 2020		menjadi perguruan tinggi yang unggul.
	<b>Metode:</b> Kualitatif		

Lanjutan Tabel 2.3

3	<p><b>Setyadi et al (2020)</b> <i>Family Formation, Career Development, and Patriarchal Culture Hegemony: Study of Career Rhythms of Female Lecturers in Diponegoro University</i></p> <p>E3S Web of Conferences 202, 07006 (2020)</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p> <p><i>Cluster sampling techniques and stratified random sampling</i></p>	<p><b>Career Development, and Family Life</b> Marks, G &amp; Diane M Houston (2002)</p> <p><b>Lecturer Career</b> Suyanto (2015) Partini (1999)</p>	<p>Budaya Patriarki terbukti masih mendominasi dosen perempuan dalam mengembangkan kariernya. Ritme karir dosen wanita yang akhirnya menumpuk ditingkat peringkat yang ditinggalkan oleh rekan-rekan mereka, laki-laki dalam perjalanan ke puncak karir dosen tangga, yaitu profesor.</p>
4	<p><b>Hung et.al (2021)</b> <i>The Factors Affecting Innovative Competency Development of Vietnamese Universities' Lecturers.</i></p> <p>Journal of Education, Teaching and Social Studies ISSN 2642-2336 (Print) ISSN 2642-2328 (Online) Vol. 3, No. 3, 2021</p> <p><b>Metode:</b> Kualitatif</p>	<p><b>Innovative competency</b> Brown &amp; Hesketh, (2004) (Karlyn Adams, 2005)</p> <p><b>Career Development</b> Nguyen Minh Duong &amp; Phan Van Kha, (2006)</p>	<p>Hasil analisis kualitatif menunjukkan faktor yang paling berpengaruh mengembangkan kompetensi inovatif dosen Vietnam terletak pada faktor kualitas dan motivasi juga etika profesi dosen (atau kemampuan pribadi).</p>
5	<p><b>Choi et al (2015)</b> <i>Career development and school success in adolescents: The role of career interventions</i></p> <p><i>Journal National Career Development Association</i></p> <p>Penggunaan Data survei Longitudinal</p> <p>Analisis Regresi Berganda</p>	<p><b>Career development</b> Lapan (2004) Turner &amp; Lapan(2013).</p>	<p>Analisis regresi menunjukkan bahwa siswa yang berpartisipasi dalam program pendidikan karir di sekolah sekali atau dua kali selama periode 2 tahun memiliki skor tertinggi dalam keterampilan pengembangan karir dan keberhasilan sekolah. Hasil mendukung pengaruh intervensi pendidikan karir pada keterampilan pengembangan karir siswa dan keberhasilan sekolah.</p>

Lanjutan Tabel 2.3

6	<p>Salifu <i>et.al</i> (2017)</p> <p><i>Factors influencing teaching as a career choice (FIT-Choice) in Ghana</i></p> <p><i>Teaching Education</i>, 2017  <a href="https://doi.org/10.1080/10476210.2017.1365360">https://doi.org/10.1080/10476210.2017.1365360</a></p> <p>Metode Kuantitatif</p> <p>Analisis CFA</p>	<p><b><i>Career development</i></b>  Watt and Richardson (2007)  Choi &amp; Tang (2011)</p> <p><b><i>Factors Influencing Teaching as a career choice</i></b>  Parsons <i>et al</i> (1983)</p> <p><b><i>Choice of teaching career</i></b>  Den Brok <i>et al</i> (2013)  Fokkens-Bruinsma &amp; Canrinus (2012)  Eren &amp; Tezel, (2010)  Lawver &amp; Torres (2011)  Watt <i>et al</i> (2012)</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa para peserta dipengaruhi oleh nilai utilitas sosial dan nilai utilitas pribadi untuk memilih karir mengajar daripada nilai utilitas ekstrinsik. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa, sementara dalam mengajar, para guru terutama percaya pada keahlian mereka, dan puas dengan pilihan mereka tentang karier mengajar tanpa persuasi.</p>
---	---	--	--

Sumber: Data Sekunder diolah 2020

Berdasarkan referensi-referensi jurnal yang berkaitan dengan fokus penelitian yang akan diteliti yaitu pengembangan karir maka peneliti menggunakan teori yang berkaitan yaitu Watt and Richardson (2007) *career development* ; Den Brok *et al.* (2013) *Choice of teaching career* ; Lapan (2004) *Career development* ; Parsons *et al* (1983) *Factors Influencing Teaching as a career choice* ; Suyanto (2015) *Lecturer Career* ; Partini (1999) *Lecturer Career* ; Certo & Certo (2012) Badia & Becerril (2016) *Quality of lecturers*.

#### 2.1.4 Evaluasi Karir

1. Penelitian yang dilakukan tentang Evaluasi Karir Dosen oleh **Husaini & Anggung. M (2021)** Efektivitas Pengelolaan Mutu Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri. Penelitian bertujuan untuk menyelidiki efek & praktek pengendalian mutu di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Aceh.

Manifestasi tersebut tertuang di dalam rancangan tata kelola universitas yang berintegritas. Fokus penelitian terletak pada efektivitas mutu dosen dosen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian mutu mengacu pada konsep siklus daur hidup organisasi yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring, kemudian proses implementasi fokus ke sasaran teknis seperti kelengkapan formal pembelajaran. Dilanjut peningkatan kompetensi profesionalisme dosen dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan juga studi banding.

Hasil penelitian berikutnya yakni kegiatan monitoring evaluasi peningkatan mutu dilakukan melalui rapat rutin mingguan, rapat tengah semester dan rapat awal tahun pelajaran. Implikasi hasil penelitian termanifestasikan dalam bentuk pembinaan berbasis *reward* dan juga *punishment*. Persamaan dari penelitian ini yakni sama-sama berfokus pada *academic lecture* dan memaparkan perencanaan, pelaksanaan, peningkatan kompetensi profesionalisme dosen dan juga monitoring peningkatan mutu, perbedaan penelitian ini terletak pada kualitas control, efektivitas organisasi, sedangkan penelitian penulis terletak pada manajemen karir.

2. Penelitian terkait evaluasi pengembangan keprofesian dan peningkatan profesional pendidik oleh **Yohamintin (2021)** Evaluasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Pendidik. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi evaluatif. Hasil menunjukkan Mayoritas guru tidak memiliki perencanaan terstruktur, pelaksanaan PTK masih rendah, pengembangan

karya inovasi untuk mendukung pembelajaran cukup baik, pelaksanaan pengembangan diri dengan menghadiri kegiatan ilmiah di skala sedang guru yang aktif menghadiri seminar karya ilmiah dan ada beberapa yang sama sekali tidak aktif; pelaksanaan publikasi karya ilmiah masih sangat rendah. Kemudian ditemukan perlunya program pelatihan untuk pembinaan dan juga supervisi harus lebih dioptimalkan oleh kepala sekolah dalam memonitoring pengembangan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan. Persamaan penelitian berfokus pada peningkatan kompetensi profesi namun bedanya di level tenaga pendidik yakni guru dan dosen.

3. Penelitian terkait kualitas mutu karir dosen tertuang dalam penelitian.

**Hamidi et.al (2021)** Karir dosen pada privat institusi, studi kasus di Yayasan Maraqqitta'limat Lombok Timur. Penelitian ini berfokus pada upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi dilingkungan Yayasan Maraqqitta'limat peran kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk pencapaian tujuan yang diinginkan, kemudian terkait pengembangan karir dosen. Penelitian deskriptif dengan menggunakan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan Karir jabatan struktural dosen di tiga institusi tersebut belum berjalan secara maksimal, hal ini disebabkan oleh birokrasi yang ada di yayasan. Karir dosen jabatan fungsional akademik secara umum berjalan, tetapi perlu adanya perubahan yang relevan terkait aturan kepegawaian yang jelas dari yayasan / surat keputusan dari Ketua sekolah tinggi tentang pedoman akademik sebagai acuan pelaksanaan kegiatan akademik kampus.

Persamaan pembahasan penelitian ini yakni serupa dengan hasil penelitian bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi karier dosen yakni lingkungan kerja, dalam hal ini adalah ruang kerja dosen, perpustakaan dan laboratorium, sarana dan prasarana yang disiapkan lembaga, misalnya komputer untuk setiap dosen dan lain-lain. Dilanjut biaya studi lanjut dan penelitian pengabdian pada masyarakat untuk semua dosen dari yayasan belum mencukupi.

4. Penelitian terkait Evaluasi Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan Selama *Work from home* (WFH) oleh **Suprpto et.al (2021)** Penelitian mendeskripsikan kinerja dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Negeri Surabaya (Unesa) selama masa Pandemi Covid-19. Metode menggunakan analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan Kinerja Tendik Unesa berdasarkan penilaian atasan, Rerata Kinerja Tendik seluruh Unesa berdasarkan penilaian mahasiswa memberikan penilaian sangat baik, penilaian mahasiswa terhadap kinerja perkuliahan Dosen Setiap Fakultas dan Pascasarjana, tahap perencanaan skor tertinggi adalah Pascasarjana dengan skor rerata 3,62 dan terendah Fakultas Ilmu Olahraga.

*Self Assesment* kinerja Dosen mendapati tiga permasalahan dan kendala terbesar adalah 35,15% masalah signal; 20,78% masalah biaya dan keterbatasan kuota internet; dan 12,84% masalah literasi. Persamaan dari penelitian ini yakni fokus pada kinerja tenaga pendidik / Dosen perbedaannya terletak di metode kuantitatif dan analisis deskriptif.

**Tabel 2.4 Evaluasi Karir**

No	Identitas Artikel	Variabel & Teori	Hasil
1	<p><b>Husaini &amp; Anggung. M (2021)</b> Efektivitas Pengelolaan Mutu Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri.</p> <p>Jurnal Improvement Vol 8 No 1 Juni 2021</p> <p><b>Metode:</b> kualitatif dengan studi evaluatif</p>	<p><i>Quality Control</i>, Sciarelli, Gheith, &amp; Tani, (2020).</p> <p><i>Organizational Effectiveness</i> Cameron &amp; Whetten (1983) Hersey &amp; Blanchard (1969)</p> <p><i>Quality University</i> Salahudin <i>et.al</i> (2019)</p>	<p>1.siklus daur hidup organisasi yang terdiri dari yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring,</p> <p>2.proses implementasi mengacu pada sasaran teknis seperti kelengkapan formal pembelajaran,</p> <p>3.peningkatan kompetensi profesionalisme dosen dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan serta studi banding</p> <p>4.monitoring evaluasi peningkatan mutu dilakukan melalui rapat rutin mingguan, rapat tengah semester dan rapat awal tahun pelajaran</p>
2	<p><b>Yohamintin et.al (2021)</b> Evaluasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Pendidik</p> <p>Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 8, No. 2, Juli-Desember 2021</p> <p><b>Metode:</b> kualitatif diskriptif</p>	<p><i>Professional Competence</i> Mulyasa (2013)</p> <p><i>Teacher / Educator Development Program</i> Arikunto (2008) Kastawi &amp; Yuliejantiningasih (2019)</p>	<p>Mayoritas guru tidak memiliki perencanaan terstruktur</p> <p>Pelaksanaan PTK masih rendah</p> <p>Pengembangan karya inovasi untuk mendukung pembelajaran cukup baik</p> <p>Pelaksanaan pengembangan diri dengan menghadiri kegiatan ilmiah di skala sedang guru yang aktif menghadiri seminar karya ilmiah dan ada beberapa yang sama sekali tidak aktif;</p> <p>Pelaksanaan publikasi karya ilmiah masih sangat rendah.</p> <p>Perlunya program pelatihan untuk pembinaan Supervisi harus lebih dioptimalkan oleh kepala sekolah dalam memonitoring pengembangan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan</p>

Lanjutan Tabel 2.4

<p>3.</p>	<p><b>Hamidi et.al (2021)</b> Karir dosen pada privat institusi, studi kasus di Yayasan Mara qitta'limat Lombok Timur.</p> <p>Jurnal Inovasi Penelitian ISSN 2722-9467 (Online)</p> <p><b>Metode Penelitian</b> Deskriptif, data sekunder.</p>	<p><b>Career lecture</b> Sisdiknas (2004)</p> <p><b>Lecture career development</b> Purwanto (2006) Suryosubroto (2004)</p>	<p>Karir jabatan struktural dosen di tiga institusi tersebut belum berjalan secara maksimal, hal ini disebabkan oleh birokrasi yang ada di yayasan. Karir dosen jabatan fungsional akademik secara umum berjalan, tetapi perlu adanya perubahan yang relevan terkait aturan kepegawaian yang jelas dari yayasan / surat keputusan dari Ketua sekolah tinggi tentang pedoman akademik sebagai acuan pelaksanaan kegiatan akademik kampus</p>
<p>4</p>	<p><b>Suprpto et.al (2021)</b></p> <p>JPSI (Journal of Public Sector Innovations) Vol. 05, No. 2, Mei 2021</p> <p>Evaluasi Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan Selama Work From Home (Wfh): Studi Kasus Di Universitas Negeri Surabaya</p> <p><b>Metode:</b> analisis deskriptif kuantitatif</p>	<p><b>Performance</b> Robbins (2008) Gibson, et.all. (1995:364) Simamora, 2006:34) Mangkunegara (2005:67)</p> <p><b>Performance Lecture</b></p>	<p>Kinerja Tendik Unesa berdasarkan penilaian atasan, Rerata Kinerja Tendik seluruh Unesa berdasarkan penilaian mahasiswa memberikan penilaian sangat baik, penilaian mahasiswa terhadap kinerja perkuliahan Dosen Setiap Fakultas dan Pascasarjana, tahap perencanaan skor tertinggi adalah Pascasarjana dengan skor rerata 3,62 dan terendah Fakultas Ilmu Olahraga. <i>Self Assesment</i> kinerja Dosen mendapati tiga permasalahan dan kendala terbesar adalah 35,15% masalah signal; 20,78% masalah biaya dan keterbatasan kuota internet; dan 12,84% masalah literasi</p>

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Berdasarkan referensi-referensi jurnal yang berkaitan dengan fokus penelitian yang akan diteliti yaitu Evaluasi karir maka peneliti menggunakan teori yang berkaitan yaitu *Quality Control*, Sciarelli, Gheith, & Tani, (2020).



*Organizational Effectiveness* Cameron & Whetten (1983) Hersey & Blanchard (1969) *Quality University* Salahudin *et.al* (2019)

Tabel 2. 5 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Manajemen Karir

NO	Jurnal	Tokoh	Teori
1	Freeman <i>et.al</i> (2020)	Theodosiou (2018)	<i>Teaching</i>
		Flaherty (2018)	<i>Teaching Career</i>
2	Barnes <i>et.al</i> (2021)	Greenhaus <i>et al</i> (2010)	<i>Career Management</i>
		Patton & McMahon (2014)	<i>Career Management</i>
		Zacher <i>et al</i> (2019)	<i>Career Path</i>
3	Waruwu (2021)	Handoko (2000) Simamora (2001) Walker (2000)	<i>Career Management</i>
		Nawawi (2001)	<i>Individual Career Management</i>
		Handoko (2010) Simamora (2013)	<i>Career Effectiveness,</i>
		Nawawi (2001)	<i>Organizational Career Management</i>
4	Silitonga (2021)	Ardana <i>et.al</i> (2012)	<i>Career development</i>
		Arifin (2013)	<i>Strategic planning</i>
		Harison & Faisal (2017) McShane & Glinow (2015)	<i>Career Lecturer</i>
5	Ratnasari <i>et.al</i> (2021)	Maholtra (2017) Monasco (2016)	<i>Management</i>
		Maholtra (2017)	<i>Career Development</i>
6	Meddour <i>et al</i> (2016)	Lent <i>et.al</i> (1994)	<i>Career decision</i>
		Bandura (1997)	<i>Self-efficacy , Influence Personal,</i>
7	Zhang & Barnett (2015)	Gelat (1962)	Persepsi Karir
8	Pasha <i>et al</i> (2017)	Greenhaus, <i>et al</i> (1990)	<i>Career Development</i>
		Kong <i>et al</i> (2012),	<i>Career Commitement</i>
		Adenij, (2011)	<i>Career Commitement</i>
		Gerald (2011)	<i>Career Commitement</i>



Lanjutan Tabel 2.5

9	Chan (2018)	Crites (1978).	Career Choice
		Betz <i>et al.</i> , 1996).	Career Self-Efficacy
		Kracke (1997)	Career Exploration
10	Dany (2014)	Hughes (1958)	Career Literature And The New Career Field
		Arthur <i>et al</i> (1989)	Career Theory Handbook
11	Tate <i>et al</i> (2014)	Linstone & Turoff (1975)	<i>Career Development</i>
		Skulmoski <i>et al.</i> , (2007)	<i>Career Development</i>
		Vázquez-Ramos <i>et al.</i> (2007)	<i>Career Development</i>
		Fish and Busby (1996)	<i>Career Development</i>
12	Tsai <i>et al</i> (2017)	Busby & Gibson, (2010)	<i>Career Planning</i>
		Chi & Gursoy (2009)	<i>Career Paths</i>
		Blau (1993)	<i>Career Preparation Behaviors</i>
		Betz & Luzzo (1996)	<i>Career Decision Self-Efficacy</i>
13	Cullen (2013)	Weber (1930/1992)	<i>Contemporary Career And Management Development Practice</i>
		Myers <i>et al</i> (2011)	Career
14	Zhang <i>et al</i> (2010)	Brownell (2004)	<i>Career Success</i>
		Ng <i>et al</i> (2005)	<i>Organizational Career Management (OCM)</i>
		Baruch (1996),	<i>Organizational Career Management (OCM)</i>
15	WSickramasinghe & Jayaweera, (2011)	Baruch Budhwar, (2006)	<i>Career Issues</i>
		Gould and Penley(1984)	<i>Career Strategies</i>
16	Hernaes <i>et.al</i> (2018)	Deutsch (1949) Tjosvold (1984) Lazarova <i>et al</i> (2012)	<i>Organizational Career Management (OCM)</i>
17	Lewis & Arnold (2012)	Baruch (1996)	<i>Organizational Career Management (OCM)</i>
18	Kissau, <i>et al</i> (2018)	Klassen <i>et al.</i> (2011)	<i>Career Teacher</i>

Sumber: Data sekunder diolah 2020

Berdasarkan referensi-referensi jurnal yang berkaitan dengan fokus penelitian yang akan diteliti yaitu manajemen karir maka peneliti memilih teori yang akan digunakan yaitu sebagai berikut : Klassen *et al.* (2011) *Career*

*Teacher*; Baruch (1996) *Organizational career management (OCM)*; Myers et al (2011) *Career*; Brownell (2004) *Career Success*; Flaherty (2018) *Teaching Career*; Gelat (1962) *Teaching Career*

Tabel 2. 6 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Komitmen Karir

No	Jurnal	Tokoh	Teori
1	Permana <i>et.al</i> (2021)	Kim (2018). Dahl <i>et.al</i> (2013) Susanto <i>et.al</i> (2020).	<i>Career Development</i>
		Abubakar <i>et.al</i> (2014).	<i>Job Satisfaction</i>
		Wang & Wanberg (2017)	<i>Job Satisfaction</i>
		Supriyanto, A.S. (2013)	<i>Commitmen Career</i>
2	Syakur <i>et.al</i> (2020)	Kerr, <i>et.al</i> (1994).	<i>Commitment</i>
		Mont&Lindhqvist (2003)	<i>Organizational commitment</i>
		Sabri et al (2011)	<i>Organizational commitment</i>
		Azis & Lestaringingsih (2018)	<i>Communication</i>
3	Damayanti <i>et.al</i> (2021)	Widawati <i>et.al</i> (2010)	<i>Commitment Career</i>
		Suib (2011)	<i>Managing Career,</i>
		Kasihani (2017)	<i>Academic Position,</i>
		HOC (2013) Agasi & Hadi (2018)	<i>Promotion, Lecturer</i>
4	Wickramasinghe (2016)	Mueller <i>et al</i> (1999)	<i>Career Commitment</i>
		Lambert <i>et al</i> (2006)	<i>Job Stress</i>
		Price (1997)	<i>Work Routinization</i>
5	Katz <i>et al</i> (2019)	Hall's (1971)	<i>Career Commitment</i>
		Greenhaus (1973)	<i>Career Commitment</i>
		Meyer & Allen's (1993)	<i>Measure Of Career Commitment</i>
		Blau (2003)	<i>Measure Of Career Commitment</i>
6	Jue & Ha (2018)	Holland <i>et al</i> (1980)	<i>Career Planning.</i>
		Blau (1985)	<i>Career Commitment</i>
7	Cicek <i>et al</i> (2016)	Carlson <i>et al</i> (2006)	<i>Work To Family Enrichment</i>
		Carson & Bedeian (1994)	<i>Career Commitment</i>
8	Ahmed (2017)	Blau (1985)	<i>Career Commitment</i>
		Mowday <i>et al</i> (1979)	<i>Organizational Commitment</i>
9	Ingarianti (2017)	Goulet dan Singh (2002)	Komitmen Organisasi
		Goulet & Singh, (2002) Nazish <i>et al</i> (2013)	Kepuasan Kerja
10	Fridayanti (2011)	Blau (1985)	<i>Career Commitment</i>
		Greenhouse <i>et al</i> (1990)	<i>Career Success Scale</i>

Sumber: Data sekunder diolah 2020

Berdasarkan beberapa fokus penelitian di atas, yakni Komitmen Karir terdapat teori-teori yang digunakan yaitu antara lain: Greenhaus (1973) dengan teori *Career commitment*; Blau (1985) dengan teori *Measure of Career Commitment* ; Holland *et al* (1980) dengan teori *Career planning*; Sabri *et al* (2011) *Organizational commitment*;

Tabel 2. 7 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Pengembangan Karir

No	Jurnal	Tokoh	Teori
1	McCrone (2020)	Sainsbury (2016)	<i>Career Development</i>
		Sainsbury (2016) DfE (2017) Orr (2012)	<i>Career Lecture</i>
		Bathmaker and Avis (2013) Daley <i>et al</i> (2017)	<i>Professionalism</i>
2	Suryadi <i>et.al</i> (2020)	Certo & Certo (2012) Badia & Becerril (2016)	<i>Quality of lecturers</i>
		Kerans (2010) Over (1993) Mondy & M,(2008)	<i>Career development</i>
3	Setyadi <i>et.al</i> (2020)	Marks, G & Diane M Houston (2002)	<i>Career Development</i>
		Suyanto (2015) Partini (1999)	<i>Lecturer Career</i>
4	Hung <i>et.al</i> (2021)	Brown & Hesketh, (2004) (Karlyn Adams, 2005)	<i>Innovative competency</i>
		Nguyen Minh Duong & Phan Van Kha, (2006)	<i>Career Development</i>
5	Choi <i>et.al</i> (2015)	Pintrich <i>et al</i> (1993)	<i>Students' career development skills.</i>
		B. Park & Kang (2006)	<i>School success.</i>
		Janeiro (2010)	<i>Career attitude development</i>
		Holland's (1997)	<i>Career guidance</i>
6	Salifu <i>et.al</i> (2017)	Watt and Richardson (2007)	<i>FIT-Choice (Factors Influencing Teaching as a career choice)</i>
		Tawia-Armah (2010)	<i>Teacher motivation</i>

Sumber: Data sekunder diolah 2020

Berdasarkan beberapa fokus penelitian di atas, yakni Pengembangan Karir terdapat teori-teori yang digunakan yaitu antara lain: Janeiro (2010) dengan teori *Career attitude development* ; Holland's (1997) dengan teori *Career guidance* ; Watt and Richardson (2007) dengan teori *FIT-Choice (Factors Influencing Teaching as a career choice)*.

**Tabel 2. 8 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu Evaluasi**

No	Jurnal	Tokoh	Teori
1	Husaini & Anggung. M (2021)	Sciarelli, Gheith, & Tani (2020).	<i>Quality Control</i>
		(Cameron & Whetten, 1983)	<i>life cycle organisasi</i>
		(Hersey & Blanchard, 1969).	<i>Evaluation</i>
		Arwildayanto, (2012)	<i>Lecture Competence</i>
2	Yohamintin et.al (2021)	Mulyasa (2013) Astuti (2018)	<i>Professional Competence,</i>
		Arikunto (2008) Nurdin (2018)	<i>Teacher / Educator,</i>
		Kastawi & Yuliejantiningasih (2019) Anif (2009).	<i>Development Program</i>
3	Hamidi et.al (2021)	Sisdiknas (2004)	<i>Career lecture</i>
		Purwanto (2006) Suryosubroto (2004)	<i>Lecture career development</i>
		Sagala (2006). Quinn (2005: 97)	<i>Leadership</i>
		Djamarah (2007)	<i>Motivation</i>
4	Suprpto et.al (2021)	Simamora (2006:34) Robbins (2008) Rivai (2009)	<i>Performance</i>

Sumber: Data sekunder diolah 2021

Berdasarkan beberapa fokus penelitian di atas, yakni evaluasi karir dan kinerja terdapat teori – teori yang digunakan yakni Simamora (2006:34);

Robbins (2008); Rivai (2009). *Teacher / Educator* Arikunto (2008); Nurdin (2018); *Career lecture* Sisdiknas (2004)

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu aset berharga dalam sebuah organisasi yang mana aset tersebut masih harus terus digali untuk memperoleh hasil yang sangat maksimal. Manajemen sumber daya yakni didalam organisasi memiliki kedudukan untuk melaksanakan aktivitas demi tercapainya tujuan organisasi, menurut Bohlander & Snell (2013) manajemen sdm merupakan proses mengelola sumber daya manusia dalam bentuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi, maka dengan MSDM di dalam organisasi, maka karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, dan keahlian yang mereka miliki demi tercapainya tujuan di dalam organisasi. Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi manajemen sumber daya manusia antara lain: menurut Rivai (2014) manajemen SDM juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan/organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu SDM-nya. Manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia. Mengingat pentingnya peran SDM maka, kerja di perusahaan/organisasi tidak hanya menjadi tanggung jawab para

karyawan atau anggota saja, akan tetapi juga menjadi tanggung jawab pimpinan organisasi/perusahaan. Dengan demikian, manajemen SDM dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan/anggota). Oleh seorang pemimpin, pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu manusia yang ada dalam organisasi itu secara terpadu. Menurut Simamora (2006) Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Dituturkan pula oleh Simamora (2006) manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan tenaga kerja baik. Hasibuan (2012) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelas bahwa begitu dibutuhkannya pengaturan elemen yang baik dalam sebuah organisasi, bagi sumber daya manusia yang bergerak didalamnya. Rivai (2014) menyatakan bahwa tanpa adanya unsur manusia dalam organisasi, tidak mungkin organisasi tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan. Dengan demikian SDM adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

Disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kedudukan yang sangat penting di dalam sebuah organisasi melalui pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang mengendalikan hubungan karyawan yang efisien dan efektif demi tercapainya tujuan organisasi. MSDM juga mengatur sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, hingga hubungan tenaga kerja.

### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi dan tugas manajemen SDM yakni mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM juga merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Berikut uraian fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012) :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization*)



*chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan



sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

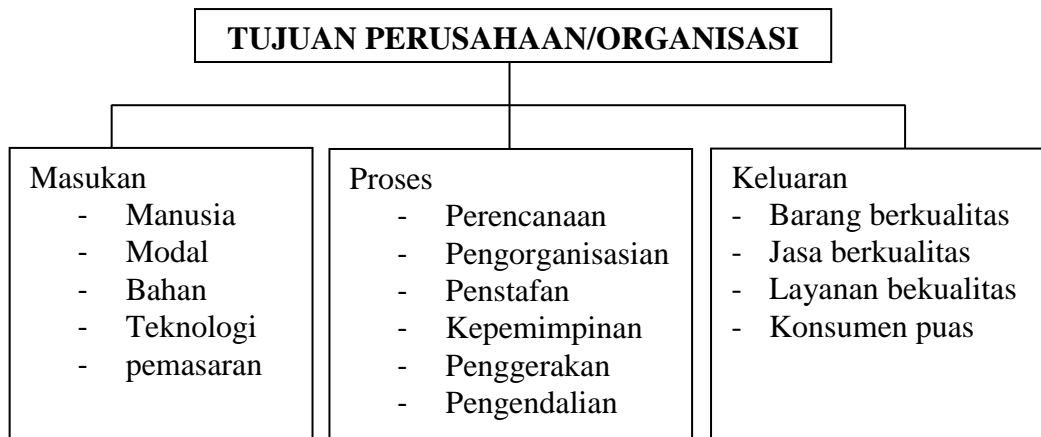
#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Maka dalam hal ini fungsi MSDM adalah kunci dari jalannya keselarasan suatu perusahaan, agar semua pihak dapat diuntungkan. Oleh karena itu semua hal diatas menjadi acuan dalam perusahaan. Pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan dan beberapa fungsi tersebut demi tercapainya tujuan bersama.

### 2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM memiliki tujuan meningkatkan peran dan kontribusi SDM di dalam suatu organisasi, melalui berbagai cara seperti menuntun studi sesuai dengan teori dari Rivai (2014) Tujuan Manajemen SDM yaitu meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Dengan demikian tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen SDM. Menurut Rivai (2014) Selain itu, SDM juga merupakan unsur lainnya, seperti modal, bahan, mesin, dan metode atau teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang dan atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi dapat dilihat pada gambar.



Gambar 2. 1 Tujuan Perusahaan Sumber : Rivai (2014)

Dari pemaparan gambar diatas tujuan dari sebuah perusahaan atau organisasi yakni proses dari berbagai bentuk masukan kemudian diproses dengan perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kemimpinan, penggerakan, kemudian pengendalian kemudian menghasilkan *output* berupa SDM yang berkualitas maka tujuan perusahaan tadi yakni berfokus pada keberhasilan mengelola SDM.

#### 2.2.1.4 Peran Soft dan Hard Approach Sumber Daya Manusia

Dalam meningkatkan produktivitas SDM dan mencapai tujuan organisasi maka diperlukan pendekatan – pendekatan untuk memotivasi kerja SDM, pendekatan bersifat pengembangan individu. Disebutkan dalam Alwi (2014) pendekatan SDM dibangun atas dasar anggapan bahwa motivasi kerja dan kepuasan bawahan atau anggota akan meningkat bila kebutuhan mereka diperhatikan. Dengan kata lain kebutuhan organisasi (*organizational needs*) harus seimbang dengan kebutuhan individu (*individual needs*). Bila

motivasi kerja meningkat diharapkan jadi peningkatan *performance individual* sehingga produktivitas organisasi akan meningkat pula.

Dalam memotivasi SDM disebutkan bahwa pendekatan lunak berfokus dari pengelolaan yang tertuju pada sumber internal seperti, pengembangan komitmen individu, maka menurut Alwi (2014) Pendekatan lunak (*soft approach*), mengeksplorasi sisi kemanusiaan “*human*” dari karyawan. Oleh sebab itu persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktek-praktek MSDM yang efektif adalah, bagaimana membangun:

1. Membangun kompetensi  
Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Artinya kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.
2. Membangun komitmen  
Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlihat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Membangun komitmen karyawan sangat terkait dengan bagaimana komitmen perusahaan terhadap karyawan. Komponen kunci dari strategi ini antara lain partisipasi, fleksibilitas karir, kompensasi berdasarkan prestasi, dan jaminan.
3. Membangun *QWL (quality of work life)*  
Banyak cara untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kompetitif agar tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi meliputi pengambilan keputusan, implementasi strategi, kontribusi ide dalam proses perubahan dan sebagainya. Ada beberapa elemen yang perlu dipertimbangkan dalam menciptakan *QWL* yang kondusif bagi karyawan yaitu: peluang mengikuti training dan pendidikan lanjut, peluang menerapkan keahlian-keahlian baru, peluang karir, human relation dalam organisasi, sistem kompensasi yang seimbang, kebanggaan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Membangun kompetensi, membangun komitmen, dan membangun *quality of work life* adalah bentuk pendekatan untuk membangun pendekatan secara

internal. *Soft approach* membentuk nilai nilai dan upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, dan juga, menata kompetensi individu untuk mendukung *system* kerja. Terdapat pendekatan berikutnya yakni *hard approach*. Menurut Alwi (2014) Dalam proses pembentukan sumber daya manusia yang unggul melalui pendekatan keras (*hard approach*), ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crucial* sifatnya terutama dalam tahap *attracting* (menarik) dan *developing* (berkembang) yaitu: sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pelatihan, sistem pengembangan. Ketiga sistem tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

1. Sistem rekrutmen dan seleksi  
Variabel individu yang penting diamati selain latar belakang keluarga, pendidikan, dan pengalaman adalah, potensi yang dimiliki individu (*talented individual*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan.
2. Sistem pelatihan dan pengembangan  
Dalam budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan jepang yang sedang atau telah diterapkan bahwa seorang manajer senior, diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor baik formal maupun informal. Bahkan dalam deskripsi jabatan para manajer lini selain tugas-tugas utamanya, tercantum pula tugas spesifik yaitu, melakukan pelatihan terhadap karyawan junior dalam jabatannya. Tujuannya adalah, manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan. Di sini budaya organisasi sangat kuat pengaruhnya terhadap pembentukan prinsip-prinsip kerja yang efisien.

Sebagaimana yang telah di deskripsikan, bahwa terdapat dua pendekatan. Pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*). Ketika manajemen menggunakan pendekatan lunak, maka fokus dari pengelolaan anggota tertuju pada sumber internal seperti, pengembangan komitmen individu, *shared values*, kepentingan bersama dan pengawasan sendiri, misalnya melalui *Quality circle*. Sedangkan orientasi pendekatan keras cenderung bersifat

instrumental dan terfokus pada penggunaan SDM. Pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar (*external means*) seperti desain jabatan, pengukuran kinerja, upah yang terkait dengan kinerja dan penilaian staf.

## **2.2.2 Manajemen karir**

### **2.2.2.1 Karir**

Manajemen karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individu di dalam jenjang jabatan ataupun kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini dosen saat ini dianggap sebagai profesi maka jenjang karir disebutkan menjadi penting bagi individu untuk ketahap selanjutnya maka tenaga pendidik tentunya menginginkan jenjang jabatan yang lebih tinggi maka dijelaskan dan dinyatakan oleh Handoko (2012) karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Sedangkan menurut Simamora (2006) manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Menurut Greenhaus (2007) manajemen karir adalah proses dimana individu mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan keterampilan, mengidentifikasi tujuan karir, mengimplementasi strategi karir yang meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan karir yang akan dicapai. Terkait hal ini karir oleh Gibson, *et al* (2012) karir adalah rangkaian

sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Pendapat lain menurut Mathis & Jackson (2012) karir merupakan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai. Terdapat pendekatan karir menurut Greenhaus (2007) pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*property*) dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir di dalam fungsi marketing, yaitu menjadi *sales representative*, manajer produk, manajer marketing distrik, manajer marketing regional, dan wakil presiden divisional marketing dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan. Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada setiap individu/pegawai. Menurut Desler (2013) karir merupakan posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun, sedangkan manajemen karir proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan yang dimiliki dan minat karir mereka dan untuk menggukannya agar lebih efektif, lalu pengembangan karir biasa disebut serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi pembentukan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang.

Dipaparkan bahwa manajemen karir adalah sebuah proses pengelolaan karir pegawai yang terdiri dari tahapan kegiatan yaitu perencanaan karir, pengembangan dan juga konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir juga melibatkan semua pihak termasuk pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Maka dapat disimpulkan seperti pernyataan diatas karir merupakan posisi atau jabatan pekerjaan karyawan dan pengalaman pekerjaan selama rentang waktu tertentu, yang mana karir ini dikelola oleh manajemen karir untuk mendorong potensi individu tersebut, selain itu juga ada pendekatan karir sebagai bentuk kontribusi perusahaan mendekati diri dengan karyawan tersebut. Berdasarkan pendekatan yang ada karir disebutkan sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu atau pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *objective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*work related decisions*).

#### **2.2.2.2 Manajemen Karir Individu**

Karir individu dan organisasional tidaklah terpisah dan juga berbeda, Individu yang rencana karir individunya tidak dapat terpenuhi didalam organisasi maka ada kemungkinan cepat atau lambat karyawan akan meninggalkan perusahaan atau organisasi, maka organisasi harus membantu perencanaan karir sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan. Terkait hal



ini disebutkan bahwa manajemen karir individu yakni perencanaan karir oleh individu untuk meningkatkan dari *self-assessment* demi tercapainya tujuan karir individu, sesuai dengan Simamora (1995) perencanaan karir oleh individu dijabarkan sebagai berikut:

1. Penilaian diri (self-assessment) bermanfaat untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, dan juga *career anchor* (jangkar karir).
2. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia di dalam ataupun di luar organisasi.
3. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi.
4. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir.
5. Perencanaan transisi karir.

Berdasarkan penjabaran di atas manajemen karir individu berjalan seiring dengan penilaian diri, kemudian menyelaraskan dengan tujuan karir menyesuaikan berdasarkan evaluasi diri sehingga munculah perencanaan karir individu. Setelah perencanaan karir tersedia maka individu akan memenuhi tahapan-tahapan karir yang disediakan organisasi. Pada jabatan karir dosen terbagi menjadi dua yakni jabatan fungsional dan juga jabatan struktural, untuk mencapai kedalam kedua hal ini maka diperlukan tahapan karir maka penelitian Ivancevich (2010) mengenai karir menyimpulkan bahwa perubahan kebutuhan dan ekspektasi/harapan individu berubah melalui tahapan- tahapan karir itu sendiri. Tahapan-tahapan karir adalah sebagai berikut:

1. Fase awal/fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.
2. Selanjutnya adalah fase lanjutan, dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, dan lebih menitikberatkan pada pencapaian harga diri dan kebebasan.



3. Fase selanjutnya adalah fase mempertahankan, dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial.
4. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase pensiun. Pada fase pensiun ini, kekuasaan dan tanggung jawab individu menurun dan lebih menitikberatkan pada perencanaan strategis jangka panjang, yakni mengidentifikasi dan mendukung karir-karir penggantinya atau orang kepercayaannya serta berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki peranan penting dari luar organisasi

Konsep tahapan-tahapan karir ini merupakan dasar/azas untuk memahami dan mengatur pengembangan karir. Hal tersebut penting untuk memahami tahapan hidup/usia, karena individu menjalani tahapan karir sejalan tahapan hidup/usianya. Manajemen karir individu yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha yang pribadi dibuat oleh individu untuk mencapai karir yang disediakan oleh organisasi Orpen (1994). Manajemen karir individu diukur dengan indikator :

1. Tujuan berkarir
2. Pertimbangan pekerjaan lain
3. Strategi berkarir
4. Kemampuan berkarir
5. Pemanfaatan kesempatan berkarir

Indikator manajemen karir individu ini diukur sesuai kemampuan individu, perencanaan karir ini berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan berkarir di organisasi, semua ini bergantung pada pemanfaatan kesempatan berkarir inidividu itu sendiri.

### 2.2.2.3 Manajemen Karir Organisasi

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan aktivitas karir. Organisasi menekankan pada jenjang atau jalur karir agar SDM mencapai karir yang telah ditentukan. Pada manajemen karir organisasi tentunya peranan yang sangat penting sama artinya dengan pihak universitas ataupun dikti yang mana menyiapkan pengembangan karir dosen dan juga aturan-aturan maka dinyatakan Baruch (2006) bahwa lingkungan bisnis saat ini, organisasi memiliki peran penting dalam sistem *career management*, yang berfungsi sebagai pencetus dan pengembang aset manusia yang dimilikinya. Penelitian Ng & Eby (2005) mengatakan bahwa *Organizational career management* (OCM), yang juga dikenal dengan sebutan “dukungan organisasional terhadap perkembangan karir” atau “dukungan organisasional”, merujuk pada program, proses, dan bimbingan yang diberikan oleh organisasi untuk mendukung dan meningkatkan kesuksesan karir para karyawannya. Signifikansi OCM terhadap kemajuan karir karyawan telah menjadi suatu hal yang penting di dalam industri perusahaan.

Manajemen karir adalah suatu proses dimana organisasi mencoba menyesuaikan minat karir individu dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan. Sedangkan menurut Greenhaus (2007), manajemen karir adalah proses dimana individu mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan keterampilan, mengidentifikasi tujuan karir, mengimplementasi strategi karir yang meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan karir yang akan dicapai. Manajemen karir organisasi adalah suatu jalur yang disediakan oleh perusahaan guna membantu karyawan untuk

meningkatkan karir yang sudah ditargetkannya. Manfaat dari pelaksanaan manajemen karir organisasi menurut Cline dan Kisamore (2008) ada lima yaitu:

1. Memperluas kesempatan karir
2. Menerapkan budaya dan menerapkan talenta
3. Meningkatkan komitmen organisasi
4. Meningkatkan sukses karir
5. Memenuhi kontrak psikologis karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas yakni manajemen karir dapat mengurangi ketidaksesuaian antara individu dengan peranannya, mengembangkan kompetensi, dan menumbuhkan tersedianya individu yang akan menciptakan kombinasi bakat yang harmonis bagi *team work* yang optimal, pengembangan bakat yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis. Manajemen karir organisasi di lakukan dengan membantu individu dalam perencanaan karirnya dan pengembangan aktivitas untuk menjamin bahwa perencanaan karir sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **2.2.2.4 Pengembangan Karir**

Peningkatan jalur karir sudah ditentukan oleh organisasi. Ketika seseorang bekerja tentunya dia mempunyai tujuan, salah satu tujuan yang penting adalah mencapai level karir yang lebih tinggi. Untuk mencapai semua itu tentunya setiap individu memerlukan pengembangan karir maka menurut Martoyo (1997) Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir artinya meningkatkan segala kemampuan seperti kemampuan teknis, kemampuan teoritis, dan kemampuan konseptual serta moral karyawan agar menghasilkan

prestasi kerja yang baik dan mencapai tujuan yang maksimal sedangkan menurut Kadarisman (2013) pengembangan karir dilakukan seseorang dalam organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi ingin mengharapkan adanya perubahan, kemampuan dan ada kesempatan yang diberikan untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Menurut Alwi (2014) Pengembangan karir lebih bersifat *protean career* yang artinya bahwa karir seringkali berubah didasarkan pada perubahan minat karyawan, nilai-nilai yang dianut, kemampuan dan perubahan-perubahan di dalam lingkungan kerja. Dalam pengembangan karir karyawan, karyawan haruslah mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap organisasinya dan mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi dari karyawan itu sendiri.

Dijabarkan dalam pengembangan karir Kadarisman (2013), Disebutkan bahwa ada beberapa bentuk informasi terkait dalam pengembangan karir yang harus ditemukan yakni:

1. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya.
2. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasi.
3. Bila syaratnya mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi sendiri, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan itu.
4. Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karir.

5. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas. Pengembangan karir juga mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan karyawan.

Bentuk informasi pengembangan karir disebutkan bahwa pengetahuan dan segala ketrampilan kemampuan karyawan dibutuhkan oleh organisasi, manfaat dari pengembangan karir juga berpengaruh terhadap system promosi. Sejalan dengan Samsudin (2010) bahwa pengembangan SDM yakni penyiapan karyawan maka mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan Rivai (2004) menyatakan adanya pengembangan dalam sebuah perusahaan dapat mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru, apabila karyawan dapat dikembangkan secara tepat, lowongan formasi, melalui kegiatan perencanaan SDM akan dapat diisi secara internal Untuk itu, pengembangan sumber daya manusia sendiri memiliki manfaat yang besar bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang lebih terampil. Tujuan pengembangan sumber daya manusia organisasi tentunya memiliki tujuan dalam pengembangan sumber daya manusia dinyatakan dalam Sikula dalam Samsudin (2010) menyebutkan terdapat delapan jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1. Dicapainya produktivitas personal dan organisasi
2. Meningkatkan kualitas produk
3. Melaksanakan perencanaan sumber daya manusia
4. Meningkatkan semangat dan tanggung jawab personal
5. Meningkatkan kompensasi secara tidak langsung

6. Memelihara kesehatan mental dan fisik
7. Mencegah menurunnya kemampuan personal
8. Meningkatkan kemampuan individual personal

Dalam penjelasan diatas kedelapan tujuan ini tentunya pengembangan sumber daya manusia yakni bertujuan meningkatkan, memelihara dan juga menjaga individu itu sendiri agar tetap di tujuan perusahaan. Tujuan pengembangan SDM tentunya berkontribusi untuk pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan terhadap kesempatan berkarir di organisasi.

#### **2.2.2.5 Perencanaan karir**

Perencanaan karir secara umum dalam organisasi merupakan kegiatan atau usaha untuk menyatakan perjalanan karir serta mengidentifikasi hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan karir tertentu didalam organisasi. Perusahaan melakukan perencanaan karir agar menciptakan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada pengembangan karir sehingga akan mempengaruhi efektivitas karir karyawan. Komitmen karir dikedepankan untuk melihat, mengevaluasi, dan juga mempertahankan karyawan yang memihak kepada perusahaan maka menurut Simamora (2001) *Career Planning* disebutkan merupakan sebuah proses individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasikan tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Langkah-langkah perencanaan karir dimulai dari menilai diri, menetapkan tujuan karir, menyiapkan rencana kegiatan pencapaian tujuan karir, kemudian melaksanakan rencana-rencana. Dalam hal menjalankan rencana perlu adanya sebuah

komitmen Robbins & Judge (2014) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dimana ia bekerja menjadi salah satu unsur sikap kerja yang sangat penting. Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para pekerja dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi. Sedangkan Luthans (1995) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

1. Keinginan yang kuat menjadi anggota suatu organisasi tertentu,
2. Keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi, dan
3. Keyakinan yang kuat untuk menerima nilai serta tujuan organisasi.

Dengan kata lain komitmen organisasi merupakan suatu sikap kesetiaan karyawan terhadap perusahaannya dan suatu proses yang berkelanjutan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap keberhasilan perusahaan serta kesejahteraan yang berkelanjutan. Organisasi sudah memiliki tujuan yang mana tujuan tersebut diiringi dengan komitmen karyawan agar berjalan lancar, komitmen ini adalah sikap pada perusahaan maka dinyatakan pada Mowday, Steers & Porter (1983) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai suatu sikap dimana individu akan mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan & harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Wether& Davis (1996) mengungkapkan perencanaan karir adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar yakni pertama menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan kemudian untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir yang terakhir pemerograman kerja, pendidikan dan pengalaman-pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan dalam organisasi. Maka mekanisme diharapkan mewujudkan kebutuhan individu saat ini hingga yang akan datang

Dengan demikian, adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

#### **2.2.2.6 Reward Organisasi**

Secara umum, kewajiban paling utama dari pemberi kerja kepada individu yakni membayar gaji mereka menurut Robbin (2006) disebutkan bahwa organisasi memiliki maksud mempengaruhi perilaku individu dan juga memotivasi mereka melalui sistem imbalan atau maupun penghargaan. Tujuan dari penerapan sistem imbalan di dalam organisasi yakni adalah :

1. Untuk menarik individu yang pantas dan cukup
2. Mempertahankan kondisi individu agar jauh lebih baik sehingga mereka dapat membangun karir mereka di dalam organisasi



3. Dan untuk memberi imbalan/penghargaan atas kesetiaan, pengalaman dan prestasi yang telah diraihinya.

Suatu sistem kompensasi (imbalan) mengacu pada semua format dari upah ataupun insentif individu & timbul dari sistem ketenaga kerjaan mereka. Dessler (2007) menyatakan bahwa sistem ini memiliki dua komponen, yakni pertama sistem pembayaran keuangan langsung yakni berupa : insentif, gaji, komisi & bonus, kedua sistem pembayaran keuangan tidak langsung yakni berupa: asuransi, uang liburan, fasilitas anak, uang pensiun dan juga rencana pendidikan.

Tunjangan (*benefits*) menurut Mathis & Jackson (2007) diberikan kepada individu sebagai suatu imbalan atau penghargaan dan juga motivasi sebagai kesinambungan dari hubungan ketenagakerjaannya dengan perusahaan atau organisasi. Hal ini juga meliputi pemberian semua barang-barang ataupun komoditas yang digunakan sebagai pengganti uang untuk imbalan/penghargaan kepada pegawai.

### **2.2.3 Komitmen Karir Dosen**

#### **2.2.3.1 Deskripsi Karir Dosen**

Dosen saat ini merupakan komponen yang terpenting di dalam pendidikan tinggi yang mana peran yang sangat signifikan bagi organisasi untuk menjalankan fungsinya. Peran seorang dosen diharapkan dapat mengejar kemajuan dari perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi. Menurut Mueller *et.al* (1999) Komitmen karir mengacu pada identifikasi dan keterlibatan dalam pekerjaan seseorang, yang menandakan tingkat loyalitas terhadap profesi

seseorang. Serupa dengan Hall (1971) komitmen adalah kekuatan motivasi individu dan sikap stabil dalam suatu profesi untuk memenuhi peran karir yang diinginkan. Komitmen karir menentukan tujuan karir individu, integrasi dengan tujuan karir tersebut dan mengidentifikasi sendiri dengan tujuan karir tersebut. Kemudian bentuk dari komitmen dosen tetuag dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa peran dan tugas pokok dosen sudah berkembang dari yang semula lebih ditekankan kepada tugas mengajar menjadi pendidik profesional dan juga ilmuwan dengan tugas utama yang mana mentransformasikan, mengembangkan, dan juga menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan / pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen diharuskan memiliki beberapa kompetensi dasar sesuai dengan Risdikti (2019) ada empat kompetensi dasar dosen terdiri dari kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan juga kompetensi sosial.

Karakteristik umum dari seorang dosen harus memiliki kinerja, etika, tata krama dan integritas, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Dosen memiliki tugas utama dalam melaksanakan Tridharma perguruan tinggi, dharma pendidikan dan pengajaran akan menghasilkan problematik dan konsep-konsep yang juga dapat mengarahkan penelitian menjadi publikasi ilmiah, kemudian penelitian dan publikasi ilmiah juga akan memperkaya, memperbaharui khasanah ilmu yang akan digunakan dalam pendidikan dan pengajaran. Publikasi dan hasil penelitian bisa menghasilkan bahan pengajaran yang terbaharui secara terus menerus. Saat ini karir dosen bisa dideskripsikan

sebagai profesi, dan juga berarti dosen adalah pendidik profesional maka Quipper Campus Sites (2020) menyatakan dosen adalah pendidik profesional yang mana bekerja di satuan pendidikan tinggi tertentu. Tugas utama seorang dosen adalah mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, juga seni melalui Tri Dharma Pendidikan Tinggi. Dapat disimpulkan bahwa dosen disebut sebagai Ilmuwan karena kapasitas ilmu yang dimilikinya. Selain melaksanakan perkuliahan juga dosen diharapkan dapat terus melakukan penelitian pada bidang keahliannya dan memberikan bimbingan kepada mahasiswa. Sebagai seorang ilmuwan, dosen bahkan perlu mempublikasikan secara teratur karya tulis ilmiah dan hasil penelitiannya di konferensi akademik.

#### **2.2.3.2 Jenjang Karir Dosen**

Dosen juga memiliki tahapan-tahapan karir yang harus dilalui inilah yang disebut jenjang karir jabatan akademik atau fungsional. Terdapat dosen tetap dan dosen tidak tetap dan juga jenjang karir dosen secara umum terdiri dari berikut yaitu asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan guru besar. Saat ini jabatan akademik meningkat seiring dengan angka kredit kumulatif. Setiap kenaikan jabatan akademik dapat berlangsung paling cepat dua tahun dari jabatan sebelumnya. Landasan Hukum terkait dosen tertuang dalam undang undang sebagai berikut:

1. UU RI No 20 tahun 2008 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. UU RI No 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen
3. PP RI No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
4. PP No 99 tahun 2000. sebagaimana telah diubah dengan PP no 12 tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat PNS

5. PP RI No 37 tahun 2009 tentang Dosen
6. PP RI No 41 tahun 2009 tentang Tunjangan Profesi Guru dan Dosen. Tunjangan khusus Guru dan Dosen, serta Tunjangan Kehormatan Profesor
7. Peraturan Mendiknas nomor 47 tahun 2009, tentang Sertikasi Pendidik untuk Dosen
8. SK Menkowsabngpan No 38 tahun 1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Nilai Angka Kreditnya
9. Permenkeu 164 tahun 2010, tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Profesi Guru dan Doen, Tunjangan Khuwa guru dan Dosen, serta Tunjangan kehormatan Professor, khususnya tentang Kewenangan menghentikan tunjangan
10. Surat Direktur Pendidikan dan Tenaga Kependidikan no 1935/E4.1/2013, tanggal 8 November 2013 tentang Pencanan Pelaksana SIPKD

Semua diatur dalam satuan pendidikan tinggi sesuai dengan UU Guru dan Dosen Pasal 48 disebutkan juga bahwa:

1. Status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap
2. Jenjang jabatan akademik dosen-tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala dan profesor
3. Persyaratan untuk menduduki jabatan akademik profesor harus memiliki kualifikasi akademik doktor
4. Pengaturan kewenangan jenjang jabatan akademik dan dosen tidak tetap ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan

Berdasarkan SKB Mendikbud dan Kepala BKN No. 61409/MPK/KP/1999, kenaikan pangkat dan jabatan dosen adalah sebagai berikut:

1. Kenaikan jabatan fungsional dosen setiap kali dapat dipertimbangkan apabila:
  - a. sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan terakhir,
  - b. memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan jabatan yang lebih tinggi
  - c. setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam DP 3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir
2. Dosen yang berijazah S3/Sp II dan memenuhi jumlah angka kredit sebagaimana ditentukan dalam ayat (1) dapat dinaikkan jabatannya secara langsung menjadi:

- a. Setinggi-tingginya Lektor Kepala bagi Asisten Ahli;
- b. Setinggi-tingginya Guru Besar bagi Lektor

Dalam hal ini bisa dikatakan jenjang karir dosen sangat panjang mulai dari asisten ahli hingga menjadi guru besar bahkan masih harus memiliki jabatan akademik dan fungsional, untuk mencapai atau menaiki jabatan jenjang di tiap universitas berbeda-beda. Namun sebagian besar semua melalui jalur seperti diatas. Dan sesuai dengan UU RI No 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen

### **2.2.3.3 Angka Kredit Dosen**

Dosen juga memiliki poin poin yang harus dipenuhi salah satunya angka kredit untuk memenuhi jabatan. Agar dapat menduduki jenjang jabatan akademik dan atau pangkat tertentu, maka dosen diwajibkan memenuhi angka kredit kumulatif dengan distribusi unsur utama dan juga pada penunjang tertentu. Risdekti (2019) meyakini bahwa setiap dosen sesuai dengan martabat akademik dan marwah profesi yang dimilikinya, akan beritikad dan berperilaku baik serta berintegritas tinggi. Namun untuk kepentingan akuntabilitas, standar, tata cara dan prosedur penilaian angka kredit untuk pengusulan kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen harus diupayakan secara konsisten dan taat azas. Setiap usulan penetapan angka kredit yang telah dinilai dan memenuhi persyaratan kemudian dilakukan penetapan oleh pejabat yang berwenang dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Untuk jabatan Lektor Kepala dan Profesor adalah Direktur Jenderal.
2. Untuk jabatan Asisten Ahli dan Lektor adalah:
  1. Rektor/Ketua/Direktur bagi PTN atas nama menteri,

2. Direktur Jenderal atau pejabat lain yang ditunjuk bagi perguruan tinggi yang diselenggarakan masyarakat di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi,
3. Pimpinan unit kerja atau pejabat lain yang ditunjuk bagi perguruan tinggi yang berada di bawah kementerian lain,
4. Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama atau pejabat lain yang ditunjuk bagi perguruan tinggi agama yang diselenggarakan masyarakat di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Agama.

Berdasarkan pernyataan diatas keputusan penetapan angka kredit tidak dapat diajukan keberatan dan hasilnya digunakan untuk pertimbangan dalam pengangkatan dan/atau kenaikan jabatan dan/atau kenaikan pangkat dosen sesuai dengan peraturan perUndang-Undangan. Didalam Risdikti (2021) terkait penilaian angka kredit mengacu dengan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 terkait Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 2009 tentang Dosen dan Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, PAK (penilaian angka kredit) Pendidik yakni sistem kenaikan jabatan akademik berdasarkan angka kredit bagi Dosen sebagai upaya peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Dengan kepentingan akuntabilitas, standar, tata cara dan prosedur penilaian angka kredit untuk pengusulan kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen diupayakan dapat memberikan kemudahan kenaikan jabatan akademik/pangkat kepada yang berhak secara terandal.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa proses jenjang karir harus mampu memberikan kemudahan kenaikan jabatan akademik ataupun pangkat kepada yang berhak secara terandal, namun sebaliknya harus mampu memberikan sanksi kepada yang pantas mendapatkannya. Kenaikan jabatan akademik dosen

merupakan bentuk pemberian penghargaan pemerintah atas prestasi kerja yang dicapai dosen, dengan demikian setiap dosen yang telah mempunyai prestasi kerja sesuai dengan peraturan perundangan berhak mendapatkan penghargaan kenaikan jabatan akademik. Dasar dan juga mekanisme pemberian penghargaan kenaikan jabatan akademik atau pangkat dengan filosofi pemberian penghargaan perlu dirumuskan sehingga adil, akuntabel dan bertanggung jawab.

#### **2.2.3.4 Sertifikasi Dosen**

Dosen memerlukan sertifikasi dosen untuk sebagai bentuk peningkatan mutu dan kualitas tenaga pendidik, maka berdasarkan pada Risdikti (2021) disebutkan bahwa UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah R.I No. 37 Tahun 2009 tentang Dosen dan Peraturan Mendiknas RI Nomor 47 Tahun 2009 tentang Sertifikasi Pendidik Untuk Dosen, menyebutkan bahwa program sertifikasi dosen merupakan penghargaan dengan menyerahkan sertifikat pendidik kepada dosen sebagai usaha meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan nasional, mendukung kesejahteraan, dan meningkatkan profesionalitasnya.

Bahkan proses penilaian akhir portofolio dilakukan oleh asesor, yang diajukan dari perguruan tinggi dan juga penyelenggara sertifikasi dosen setelah mengikuti pembekalan sertifikasi, dan mendapatkan pengesahan yang didapat dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Dalam jabatan akademik dosen juga memiliki beberapa unsur untuk kepangkatan maka komponen penilaian dalam jabatan akademik dosen disebutkan dalam (sesuai lampiran II Permen PAN dan

RB No. 46 Tahun 2013 dan lampiran III Permen PAN dan RB No. 17 Tahun 2013); terdiri dari dua hal yaitu:

1. Unsur utama yang meliputi pendidikan (meliputi pendidikan sekolah dan pelaksanaan pendidikan (pengajaran) penelitian (meliputi pelaksanaan penelitian dan menghasilkan karya ilmiah sains/teknologi/seni/sastra), dan pengabdian kepada masyarakat dan
2. Unsur penunjang yang merupakan kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pokok dosen. jumlah angka kredit kumulatif minimal yang harus dipenuhi oleh setiap dosen untuk dapat diangkat dalam jabatan akademik paling sedikit dibutuhkan angka kredit 90% (sembilan puluh persen) dari unsur utama tidak termasuk pendidikan sekolah yang memperoleh ijazah / gelar dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Prajabatanserta unsur penunjang paling banyak dibutuhkan angka kredit 10% (sepuluh persen) atau boleh tidak ada.

Berdasarkan pernyataan diatas unsur utama dan unsur penunjang menjadi kontrol bersama, mengingat banyaknya kepentingan administratif maka kedua unsur yang ada diharapkan menjadi komponen yang berpengaruh adil dan transparan untuk jenjang karir dosen.

#### **2.2.3.5 Beban Kinerja Dosen**

Beban kinerja (BKD) adalah tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh tenaga pendidik atau dijelaskan dalam Risdikti (2021) dijelaskan bahwa BKD yaitu kegiatan yang dibebankan kepada seseorang dosen di dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik profesional dan ilmuwan



pada kurun waktu tertentu. Secara detail di jelaskan dalam UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 72:

1. BKD disebutkan mencakup banyak hal seperti kegiatan pokok; pembelajaran (merencanakan, melaksanakan proses, dan melakukan evaluasi), membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan, serta melakukan pengabdian kepada masyarakat,
2. BKD juga paling sedikit sepadan dengan 12 satuan kredit semester dan paling banyak 16 satuan kredit semester, dan
3. Ketentuan yang lainnya mengenai BKD diatur dalam setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan

Disimpulkan bahwa indikator kinerja dosen dituangkan dalam BKD atas

yang secara langsung dan tidak langsung menunjang indikator kinerja utama di dalam perguruan tinggi, dan juga menunjang indikator kinerja pada kementerian.

Maka berdasarkan itu BKD merupakan tonggak dari transformasi dan reformasi manajemen sdm pendidikan tinggi

#### **2.2.3.6 Program Percepatan Guru Besar**

Bentuk dukungan dalam peningkatan jenjang karir fungsional manajerial memiliki komitmen sebuah program. Dalam hal ini Universitas menyiapkan program percepatan guru besar. Anonim (2020) Program Percepatan Guru Besar yang terdiri terdiri dari *Sabbatical Leave*, Hibah Penelitian Kolaboratif, *Visiting Professor* serta *Coaching Clinic*. Dijelaskan lebih rinci bahwa *Sabbatical Leave* yaitu berupa penyusunan naskah publikasi dan penelitian di universitas yang menawarkan fasilitas penelitian yang memadai dan dibantu pakar yang memiliki keahlian yang dibutuhkan seorang dosen. Contoh fasilitasnya yakni biaya hidup, visa, tiket pesawat, asuransi kesehatan dan juga subsidi dana penelitian. Dilanjut dengan *Visiting Professor* kegiatan ini mengundang profesor kelas dunia dari Perguruan Tinggi ternama di luar negeri untuk dapat membimbing dosen dalam

meningkatkan kehidupan akademis, kompetensi, kualitas serta kontribusi keilmuan.

Lebih lanjut komitmen berikutnya yakni Hibah Penelitian Kolaboratif yang mana hibah penelitian berguna meningkatkan kualitas penelitian dosen yang bertujuan pada hasil yang dipublikasikan melalui jurnal bereputasi dengan cara memfasilitasi dosen agar berkolaborasi penelitian dengan pakar dari luar UII. UII sendiri sudah menyediakan support bentuk dana hingga maksimal Rp 75.000.000 per dosen yang apabila terpilih dalam kegiatan ini. Terakhir perguruan tinggi menambahkan *Coaching Clinic* yaitu kegiatan pembimbingan dalam penulisan artikel oleh pembimbing profesional untuk peserta program, melalui tatap muka dan juga *online*, kegiatan *coaching clinic* juga difasilitasi dana berupa *honorarium* pembimbing hingga terbit jurnal.

#### **2.2.4 Evaluasi Program Pengembangan Karir Dosen**

Tujuan utama evaluasi karir dalam manajemen karir pada dasarnya yakni untuk membangun dan memelihara efektivitas kemampuan kerja. Maka faktor-faktor yang membentuk program dari pengembangan karir individu adalah kebutuhan organisasi itu sendiri, serta pemanfaatan unsur pimpinan di dalam penyediaan input bagi pengembangan karir individu. Faktor yang membantu di dalam evaluasi terkait pemeliharaan produktivitas dan efektivitas kemampuan kerja menurut Widyanti (2021) adalah peran pimpinan atau atasan dan kualifikasi dosen, sistem imbalan yang kompetitif, upah dan struktur penggajian, cuti berkala dan tunjangan (*benefit*). Terkait dengan pengembangan karir dosen, yang mana pengembangan karir dosen sendiri tertuang pada peraturan

perundang-undangan SKB Mendikbud dan Kepala BKN No.61409/MPK/KP/1999 dan PP No. 6 tahun 2004 mengenai urutan jabatan fungsional dosen.

#### **2.2.4.1 Kebutuhan Organisasi**

Evaluasi program pengembangan karir didalam penelitian ini berfokus pada dukungan dalam mendorong percepatan pengembangan karir dosen. Tujuan akhir evaluasi program pengembangan untuk meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Dinyatakan dalam Widyanti (2021) secara umum proses pengembangan individu berupa hal berikut:

1. Prediksi dan respon terhadap kebutuhan organisasi,
2. Penilaian terhadap kinerja individu (dosen) dan pimpinan,
3. Pengembangan diri individu (dosen).

Hal ini dilakukan untuk adalah untuk mengantisipasi dan meminimalisir terjadinya penurunan komitmen organisasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan lainnya evaluasi dari pelatihan dan pengembangan untuk dapat segera membuat individu lebih mampu menyesuaikan diri dan fleksibel.

#### **2.2.4.2 Peran Pimpinan**

Program pengembangan karir di dalam sebuah organisasi memberikan sejumlah peluang bagi para pimpinan untuk dilibatkan dinyatakan didalam Baruch (2003) pimpinan memainkan peran penting dikehidupan kerja individu, mendelegasikan tugas dan tanggungjawab, menentukan harapan, serta mengevaluasi kinerja, dan juga menyediakan umpan balik, penghargaan, dan disiplin. Selama penilaian karir, seorang pemimpin bertindak sebagai

narasumber dari informasi tentang suatu pembatasan dan kemampuan individu hingga evaluasi kinerja. Pemimpin dapat menyediakan informasi yang akurat terkait jalur karir dan peluang di dalam organisasi, mendukung rencana karir individu penerapannya didalam dunia dosen yakni mencalonkan dosen untuk pelatihan, melakukan penyesuaian jadwal dosen untuk mengijinkan kehadiran dalam program pelatihan, dan bertindak sebagai umpan balik didalam kemajuan karir dosen.

Widyanti (2021) memaparkan pengembangan karir dan perilaku pimpinan pada dasarnya adalah untuk:

1. Menyediakan forum untuk diskusi
2. Menyediakan dukungan dan berbagai peluang
3. Memberi umpan balik yang jelas tentang apa yang diharapkan dosen
4. Mengidentifikasi dosen yang potensial
5. Menyediakan pertumbuhan dan peluang yang konsisten untuk para dosen dan tujuan organisasi,
6. Mengkomunikasikan kenyataan informal dan formal ke organisasi
7. Menyediakan perlindungan bagi dosen
8. Menghubungkan dosen ke sumber daya individu dan sumber daya yang sesuai

Berdasarkan pernyataan diatas hal ini dapat memberikan jalan bagi dosen dan pimpinan dalam mencapai aspirasi dosen dalam kaitannya evaluasi dengan karir dan pertumbuhan individu didalam sebuah organisasi. Evaluasi yang dilakukan yakni organisasi harus memastikan unsur yang dilakukan pimpinan kompeten didalam perannya membantu mengaktualisasi potensi individu dan membantu organisasi memiliki dosen yang efektif dan loyal.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Metode yang digunakan penulis adalah metode kualitatif. Dengan pendekatan metode yaitu metode kualitatif studi kasus. Penulis memilih metode tersebut karena ingin memperoleh data yang lebih akurat dengan terjun langsung ke lapangan. Selain itu penulis juga berpendapat bahwa dengan metode yang dipilih memberikan ilmu tersendiri ketika kita berinteraksi dan terjun langsung ke lapangan menurut Creswell (2015) prosedur-prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif melibatkan empat jenis strategi yaitu: wawancara, observasi, dokumentasi, dan audio-visual. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara dan dokumentasi. Jenis penelitian yang dilakukan ialah studi kasus. Creswell (2015) menjelaskan bahwa penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau berbagai sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk (misalnya pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan berbagai laporan), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus. Sehingga penulis secara langsung mengetahui peran manajemen karir pada perusahaan yang bersangkutan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pasti detail terkait peran manajemen karir dan komitmen karir dosen pada Jurusan Manajemen S1 FBE UII.

Dalam penelitian ini penulis memilih objek penelitian Jurusan Manajemen, adapun alasan dari pemilihan tersebut dikarenakan pentingnya peran Jurusan Manajemen dalam mendorong produktivitas para dosen di perguruan tinggi, kemudian dikarenakan Jurusan Manajemen hadir untuk melakukan perencanaan karir dan menerapkan lulusan program studi menjadi seorang pemimpin berperspektif global, wirausahawan berbakat, pemikir strategik, dan penyelesaian masalah. Dan alasan terakhir Jurusan Manajemen merupakan komponen terpenting di dalam pendidikan tinggi yang mempunyai peran yang sangat signifikan pada perguruan tinggi dalam menjalankan fungsinya.

Maka peran manajerial yakni membimbing tenaga pendidik agar dapat mengejar kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dari negara-negara lain terutama di kawasan negara-negara di Asia. Sesuai dengan judul penelitian yang diajukan dengan judul Mencapai Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Tantangan (Studi Kasus Manajemen Karir Dan Komitmen Karir Dosen Di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini lokasi yang dipilih oleh penulis adalah Jurusan Manajemen FBE UII, untuk lebih berfokus pada dosen dosen di jurusan manajemen maka peneliti meneliti di alamat Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta

55283. Telepon: +62 274 881546. Faks: +62 274 882589. Email: fe@uii.ac.id.

Website, <https://fecon.uui.ac.id/>. Berikut adalah gambaran lokasi penelitian:



**Gambar 3. 1 Lokasi Penelitian**

Pada gambar 3.1 menunjukkan lokasi di mana FBE UII pada *google maps*. Peneliti dapat meneliti di ruangan dosen secara langsung dan memahami tiap tiap tempat yang ada agar data yang didapatkan lebih relevan. Wawancara dilakukan diruang dosen di waktu tertentu agar narasumber lebih rileks, merasa tidak ada tekanan, karena penelitian sesuai tempatnya. Beberapa narasumber juga memilih wawancara *via online* melalui *Zoom Meeting* agar narasumber lebih nyaman memaparkan data wawancara.

### **3.2.1 Profil Organisasi**

Program Studi Manajemen di Fakultas Bisnis Ekonomi UII merupakan salah satu program pendidikan manajemen yang unggul di Indonesia. Raih kompetensi sebagai manajer yang berdaya saing global di bidang manajemen keuangan, pemasaran, operasi, dan sumber daya manusia.



1. **Visi:** Menjadikan Program Studi Manajemen sebagai tujuan calon mahasiswa dalam memperdalam ilmu dan seni manajemen, baik pada lingkup nasional maupun internasional dengan melandaskan pada nilai rahmatan lil' alamin, nilai Islam dan nilai kesempurnaan
2. **Misi :** Pada tahun 2025, Prodi Manajemen mampu berkiprah bersama-sama dengan program studi Manajemen lain yang telah maju di kawasan Asia Tenggara dengan mengandalkan pada keunggulan isi dan proses belajar mengajar yang didukung oleh kelengkapan fasilitas penunjang
3. **Tujuan :** Tujuan Program Studi adalah menghasilkan lulusan yang dipersiapkan untuk berperan sebagai manajer tingkat pertama, wirausaha mikro dan kecil, atau akademisi. Lulusan program studi tidak saja sekedar mengetahui ilmu manajemen dengan baik akan tetapi juga memahami dan mempraktekannya sebagai ilmu yang dapat memberikan manfaat yang barokah bagi dirinya dan bagi kehidupan masyarakat dengan tujuan mewujudkan rahmatan lil alamin. Lulusan program studi adalah seorang pemimpin berperspektif global, wirausahawan berbakat, pemikir strategik, dan penyelesaian masalah. Lulusan tersebut memiliki sifat dewasa (*mature*), profesional (*professional*), bijak (*wisdom*), dan sederhana (*humble*).

Berdasarkan pemaparan visi, misi, dan tujuan dari program studi manajemen yakni pada intinya adalah mendukung, mempersiapkan, memprogramkan fasilitas – fasilitas penunjang untuk menciptakan kompetensi bagi tenaga pendidik dan mahasiswa sebagai manajer yang berdaya saing global.

### 3.3 Narasumber Penelitian

Didalam pernyataan Sugiono (2012) yakni penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi. Penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada di situasi sosial tertentu sehingga hasil kajiannya tidak akan diberlakukan pada populasi, Namun ditransferkan ke tempat lain yakni di situasi sosial dalam kasus yang dipelajari. Sampel di dalam penelitian kualitatif tidak disebut seorang responden melainkan narasumber, partisipasi ataupun informan. Menurut Arikunto (2012) apabila populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan namun jika populasinya lebih besar dari



100 orang, maka bisa diambil 10 -15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Populasi dari penelitian ini yakni seluruh Dosen Jurusan Manajemen S1. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam menentukan subjek narasumber adalah *purposive*, dimana mencari subjek pangkal dan subjek kunci terkait penelitian. Serupa dikemukakan Sugiyono (2013) *purposive sampling* yakni teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu itu misalnya orang tersebut yang dianggap paling mengetahui tentang apa yang peneliti harapkan, ataupun mungkin informan sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti didalam memperoleh informasi yang dibutuhkan, maka peneliti akan mengambil lima narasumber utama dan 4 narasumber pendukung. Pertimbangan dari pemilihan narasumber penelitian disesuaikan dengan tujuan peneliti yakni untuk mengetahui dan memahami gambaran manajemen karir & komitmen karir dosen tetap di Jurusan, untuk mengetahui dan memahami bagaimana penyusunan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap, untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses implementasi manajemen karir dan komitmen karir dosen. Serta mengetahui dan memahami bagaimana monitoring dan evaluasi manajemen karir komitmen karir dosen. Oleh karena itu, peneliti memilih narasumber sebagai salah satu sumber yang akurat dan dapat dipercaya untuk penelitian ini. Pemilihan narasumber penelitian didasarkan beberapa pertimbangan sebagai berikut:

1. Tenaga Pendidik senior dan pertama kali yang bekerja di Jurusan Manajemen FBE UII sebelum tahun 2000

2. Tenaga Pendidik muda dan pertama kali yang bekerja di Jurusan Manajemen FBE UII setelah tahun 2000
3. Pihak Manajerial Jurusan Manajemen Ketua dan Sekertaris Jurusan
4. Studi kasus penelitian dikhususkan pada Dosen S1

Dalam penelitian ini yang menjadi Narasumber Utama:

1. Nama : Mrs.Y  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Jabatan : Dosen Manajemen Keuangan FBE UII  
Masa Kerja : 2016-Saat ini
2. Nama : Mr. X  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Jabatan : Dosen FBE UII  
Masa Kerja : 2014-Saat Ini
3. Nama : Jaya Addin Linando, SE., MBA, CHRA  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Jabatan : Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia  
Masa Kerja : 2018-Saat ini
4. Nama : Anas Hidayat , DRS. MBA., PH.D  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Jabatan : Dosen Manajemen Pemasaran FBE UII  
Masa Kerja : 1988-Saat ini
5. Nama : Sri Mulyati, DRA., M.SI., CFP.  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Jabatan : Dosen Manajemen Keuangan FBE UII  
Masa Kerja : 1988-Saat ini

Narasumber Pendukung:

1. Nama : Djatiantoro, A.Md  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Status : Kabid URT SDM FBE UII
2. Nama : Arief Rahman, SE., M.Com., Ph.D  
Jenis Kelamin : Laki-laki

- Status : Wakil Dekan SDM 1 FBE UII
3. Nama : Nurfauziah, Dra., MM., CFP., QWP.  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Status : Sekretaris Jurusan Manajemen
4. Nama : Arif Hartono, S.E. M.EC. PH.D.  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Status : Kepala Jurusan Manajemen

### 3.4 Instrumen Penelitian

Dalam hal instrumen penelitian Nasution (1988 dalam Sugiyono 2017) menyatakan jika dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain kecuali menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Karena segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu yang masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang bisa saja serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain selain hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu satunya yang dapat mencapai tujuan tersebut.

Adapun masalah yang diteliti adalah proses dosen memiliki komitmen karir dan manajemen karir dan berikut pedoman wawancara narasumber utama :

1. Penyusunan / perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap
  1. Apa dasar perumusan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir yang ada FBE UII
  2. Siapa yang merumuskan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir.

3. Apa orientasi perencanaan yang terdapat di FBE UII
4. Bagaimana Visi & Misi Manajemen Karir?
6. Kapan proses perumusan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap dilaksanakan.
7. Bagaimana integrasi strategi yang ada di perencanaan
8. Bagaimana merumuskan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII
9. Bagaimana cara proses pembuatan keputusan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII
2. Bagaimana proses implementasi manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap?
  1. Bagaimana implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII?
  2. Apakah ada SOP perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII
  3. Siapa yang mengimplementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII
  4. Kapan implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII
  5. Bagaimana prosedur pelaksanaan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII
  6. Program apa yang dibuat untuk mengimplementasikan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII

7. Bagaimana proses anggaran mempengaruhi implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII
3. Bagaimana monitoring atau mengukur keberhasilan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap?
  1. Bagaimana cara mengevaluasi implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di Jurusan Manajemen FBE UII
  2. Siapa yang mengevaluasi implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap
  3. Apa yang di evaluasi dari implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap
  4. Kapan mem-*follow-up* hasil evaluasi implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap
  5. Apa kriteria evaluasi yang diukur oleh
  6. Bagaimana cara mengukur keberhasilan implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap
  7. Kapan implementasi perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dari dosen tetap di FBE UII dapat dikatakan berhasil

Berikut merupakan pedoman wawancara untuk narasumber pendukung:

1. Proses Perencanaan Manajemen Karir
  1. Apa saja tugas Jurusan Manajemen di dalam pengelolaan kompetensi dosen?
  2. Bagaimana perbedaan Jurusan didalam mengelola dosen?

3. Apa yang anda ketahui tentang penyusunan / perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap.
  4. Apakah anda mengetahui alasan FBE UII menerapkan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap.
  5. Apakah anda mengetahui, kapan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap.
2. Implementasi Komitmen Karir
    1. Terkait dengan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap, program apa saja yang anda ketahui?
    2. Bagaimana bentuk implementasi komitmen berdasarkan program yang dibuat di Jurusan.
  3. Evaluasi dan Cara Mengukur Keberhasilan
    1. Menurut anda apakah perencanaan manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap ini sudah diterapkan dengan baik atau sudah bisa dikatakan berhasil?
    2. Apabila sudah tolong berikan gambaran cara anda dalam memberikan tolok ukur keberhasilan tersebut?

### **3.5 Sumber Data Penelitian**

Sumber data di dalam penelitian merupakan faktor yang sangat penting, karena sumber data ini terkait erat dengan kualitas dari hasil penelitian dinyatakan dalam Suryana (2010) Berdasarkan sumber, data penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, diskusi terfokus, dan penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini hanya menggunakan wawancara dan observasi.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti badan riset dan teknologi, buku laporan, jurnal, dan lain-lain

Berdasarkan pemaparan diatas sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan sekunder, letak perbedaannya yakni data yang diperoleh dari data primer merupakan fokus pengambilan data secara langsung melalui observasi sedangkan data sekunder data yang diperoleh dari beberapa sumber jurnal dan teori.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan bagian integral dari desain penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Sedangkan menurut Sugiyono (2015) secara umum terdapat empat jenis teknik pengumpulan data yakni observasi, wawancara dokumentasi dan gabungan atau triangulasi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

### 3.6.1 Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi disebut sebagai metode pengamatan. Didalam Sekaran (2003) observasi digunakan untuk melakukan *cross check* terhadap aktivitas, tingkah laku dalam keadaan responden yang paling natural, kemudian observasi dilakukan untuk mengamati kebiasaan kerja, pernyataan yang dibuat, ekspresi wajah mereka, kemarahan dan bahasa tubuh mereka. Ringkasan metode observasi yang digunakan dalam penelitian ini yakni pengumpulan data dengan pencatatan secara cermat dan sistematis. Terdapat beberapa hal yang diobservasi yaitu:

1. Melihat peran manajerial pada perkembangan karir dosen dan komitmen karir dosen.
2. Melihat konsep perumusan penyusunan / perencanaan manajemen karir, implementasi bagaimana proses implementasi komitmen karir. Serta monitoring dan evaluasi keberhasilan perencanaan manajemen karir dan komitmen karir tenaga pendidik.
3. Melihat keterlibatan tenaga pendidik pada manajemen karir.

Observasi pada penelitian ini dilakukan di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomi UII. Observasi dilakukan sebanyak dua kali. Observasi pertama dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2020, sekitar pukul 13.00 WIB. Observasi dilakukan dengan mengunjungi FBE UII dengan mendatangi pihak akademik dan kemudian mendapatkan informasi dan bertanya terkait penerapan manajemen karir dan komitmen karir dosen. Hasil yang didapat ketika observasi awal adalah oenerapan manajemen karir dan komitmen karir dosen terletak pada



Jurusan Manajemen, Implementasi Jurusan didalam berfokus pada mengembangkan kompetensi dosen melalui program yang disebut *Lecture Career Development*



**Gambar 3. 2 Bagian Pelayanan Akademik Tampak Dalam**  
Data Primer: (2020)

Gambar 3.2 merupakan foto yang dilakukan ketika mengunjungi pelayanan akademik. Hasil berikutnya yang didapat dari observasi awal adalah bahwa tenaga pendidik FBE UII manajemen karirnya berfokus pada caturdharma. Kemudian dijabarkan lah Caturdharma ini menjadi pokok bahasan utama di dalam kenaikan pangkat tenaga pendidik, penjabarannya yaitu penelitian, pengajaran / Pendidikan, Pengabdian dan juga Dakwah Islamiyah. Ketika observasi peneliti diberikan informasi terkait kepangkatan dosen melalui *link youtube* terkait pedoman operasional penilaian angka kredit dosen.

Observasi kedua dilanjutkan pada tanggal 26 Juli 2021 sekitar pukul 12.00. Observasi dilakukan mengunjungi pihak Jurusan Manajemen untuk mendapatkan izin mewawancarai Ketua Jurusan Pak Arif Hartono, kemudian Pihak Jurusan mengajukan syarat untuk mengirimkan proposal.



**Gambar 3. 3 Bagian Pelayanan Jurusan Manajemen**

Data Primer: (2021)

Gambar 3.3 merupakan foto yang diambil ketika melakukan observasi manajemen, hasil yang didapat dari observasi kedua ini adalah pemberian nomor telepon *via whatsapp* semua narasumber utama maupun narasumber pendukung terkait info karir dosen dan juga memberikan proposal kepada pihak Ketua Jurusan melalui *whatsapp*.

### 3.6.2 Wawancara

Dalam penelitian ini wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data untuk mewawancarai narasumber untuk mendapatkan informasi tentang isu-isu yang menarik. Creswell (2014) mengatakan bahwa peneliti dapat melakukan *face to face interview* (wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon, atau terlibat dalam *focus group interview* (*interview* dalam kelompok tertentu) yang terdiri dari enam sampai delapan partisipan per kelompok. Sugiyono (2012) berpendapat bahwa wawancara terdiri dari wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur. Pada penelitian ini, wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur. Di awal proses wawancara peneliti dipermudah dengan informasi terkait *contact person via whatsapp* Dosen Manajemen oleh pihak akademik mempermudah peneliti dalam melakukan komunikasi terkait siapa saja yang dianggap dapat memberikan informasi yang sesuai dan juga valid sehingga peneliti bisa mengatur jadwal wawancara sesuai dengan narasumber.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara melalui *face to face interview* dengan narasumber namun ketika pengambilan wawancara terdapat pandemi covid-19 sehingga tidak bisa dilakukan pertemuan secara langsung, maka wawancara dengan narasumber dilanjutkan *via meeting zoom* secara online. Proses wawancara dibagi menjadi dua yakni wawancara pihak Jurusan yakni Ketua Jurusan, Sekertaris Jurusan, Wakil Dekan I, & Kabid URT. Kemudian wawancara sesi berikutnya yakni wawancara dengan lima individu

dosen dengan kriteria Dosen Senior masuk sebelum tahun 2000, Dosen Muda setelah tahun 2000, dan juga Dosen mengajar S1.

### **3.6.3 Dokumentasi**

Dokumentasi membantu peneliti dalam memperoleh dan juga memperkaya informasi didalam penelitian maka dinyatakan dalam Creswell (2014) bahwa dokumen ini bisa berupa dokumen publik (seperti koran, makalah, laporan kantor) ataupun dokumen *private* (seperti buku harian, *diary*, surat, *e-mail*). Pada strukturnya peneliti dalam membuat catatan didasarkan pada rekaman dokumen dan bahan visual. Catatan yang ada membantu menggambarkan informasi dan memunculkan ide ide berupa kata kunci dalam dokumen. Peneliti melakukan *recording via app zoom* langsung ketika wawancara dilakukan, kemudian melakukan *screenshot layar* sebagai dokumentasi. Berdasarkan hasil rekaman tersebut peneliti memperoleh catatan-catatan informasi. Dokumentasi sangat membantu peneliti dalam memperoleh dan juga memperkaya informasi. Dalam penelitian ini dokumentasi yang dipilih yaitu materi primer seperti foto-foto narasumber dari lapangan, *recorder* dll. Peneliti juga mendapatkan dokumen-dokumen terkait karir kepangkatan dosen melalui buku Pedoman Angka Kredit Dosen, kemudian berbagai catatan terkait UU Guru & Dosen melalui website Risdikti (Kementerian Riset dan Teknologi Republik Indonesia)

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Analisis data kualitatif dilakukan dengan proses pengumpulan data langsung secara bersamaan, dalam hal ini artinya kegiatan-kegiatan tersebut

dilakukan juga selama dan sesudah selesai pengumpulan data. Miles dan Huberman (1992 dalam Gunawan 2017) mengemukakan bahwa terdapat tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (*data reduction*), paparan data (*data display*) dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (*verifying / conclusion drawing*). Dalam penelitian ini penulis mentranskrip hasil wawancara dan memperoleh informasi yang cukup banyak dan diperlukan adanya reduksi data. reduksi data pemilah informasi yang relevan dan dibutuhkan dalam penelitian, data diproses dan disaring hingga mengerucut pada kebutuhan peneliti dan membuat gambaran yang jelas mengenai objek penelitian. Berdasarkan data penting yang ada didalam kemudian direduksi menjadi gambaran manajemen karir, penyusunan manajemen karir, dan monitoring dan evaluasi manajemen karir di Jurusan Manajemen.

### **3.7.1 Reduksi Data (*data reduction*)**

Reduksi data adalah mengacu pada proses pemilihan, fokus, menyederhanakan, abstraksi, dan mengubah data yang muncul dari lapangan menjadi catatan atau transkrip. Proses reduksi juga berlanjut setelah pekerjaan lapangan selesai bahkan sampai laporan akhir selesai. Kegiatan merangkum, memilih hal-hal inti, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema adalah reduksi data menurut Sugiyono (2007 dalam Gunawan 2017). Data yang telah direduksi memberikan gambaran yang jauh lebih jelas dalam memudahkan pengumpulan data. Temuan yang dipandang asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola, inilah yang dijadikan fokus yaitu penelitian kualitatif bertujuan

mencari pola bahkan makna yang tersembunyi dibalik pola dan data yang tersedia.

Berdasarkan teori tersebut didalam penelitian ini langkah awal yang dilakukan yakni mereduksi data dari hasil wawancara sesuai dengan tujuan menyaring data yang diperoleh dilapangan yang masih ditulis dalam bentuk laporan kemudian direduksi, dirangkum disesuaikan tujuan penelitian yakni gambaran manajemen karir di Jurusan, kemudian penyusunan, perencanaan dan implementasinya, dilanjut reduksi monitoring dan evaluasi

### **3.7.2 Paparan Data (*data display*)**

Pada umumnya penyajian atau paparan merupakan sebuah tindakan yang mengorganisir, mengkompresi rangkaian informasi yang nantinya dimungkinkan penarikan kesimpulan dan juga tindakan. Pemaparan data dinyatakan sebagai sekumpulan informasi tersusun, yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan bahkan pengambilan tindakan menurut (Miles & Huberman 1992 dalam Gunawan 2017). Penyajian data digunakan untuk meningkatkan pemahaman kasus dan menjadi acuan untuk mengambil tindakan yang berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data yang ada. Maka data penelitian ini juga disajikan dalam bentuk uraian yang didukung dengan matriks jaringan kerja.

Proses *data display* yakni menggambarkan dengan alur atau bagan menyesuaikan tiap-tiap tujuan penelitian, setelah data display dilakukan peneliti kemudian membentuk *conclusion* berdasarkan temuan-temuan yang sudah ada di *data display*. Pada penelitian ini, dilakukan menggambarkan atau menampilkan

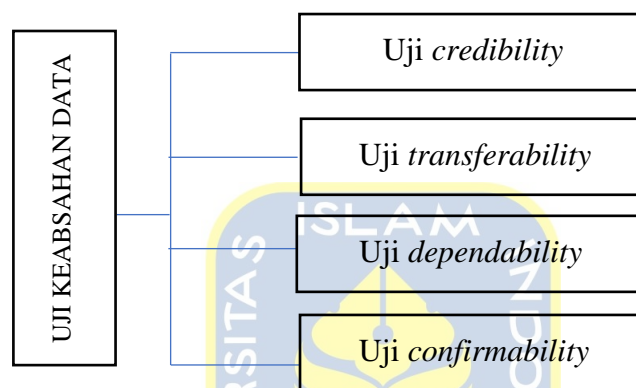
data dengan berpedoman pada reduksi data yang kemudian dijabarkan dalam pembahasan dan disampaikan dalam setiap bab dan pembuatan bagan yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman. Implementasinya pada *data display* yakni menggambarkan detail fungsi dan tujuan Jurusan Manajemen, kemudian menggambarkan proses penyusunan manajemen karir, berikutnya di lakukan *display* bentuk implementasi komitmen karir individu dosen, dan terakhir yakni bagan bentuk monitoring dan evaluasi yang dilakukan Jurusan Manajemen.

### **3.7.3 Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*)**

Penarikan kesimpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data. Kesimpulan bisa disajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian maupun dengan berpedoman pada kajian penelitian. Tahap akhir juga berupa penarikan kesimpulan yang dilakukan peneliti adalah dengan memberikan hasil akhir yang disajikan dalam hal ini bentuk deskriptif berupa kesimpulan setelah data keseluruhan diperoleh dari wawancara dan di dokumentasikan. Kesimpulan ini sebagai proses untuk menjawab permasalahan dan sesuai jumlah tujuan penelitian sehingga peneliti bisa memberi saran dan masukan untuk pemecahan masalah. Hasil akhir yang disajikan yakni bentuk deskriptif menggambarkan perencanaan karir yang dilakukan oleh Jurusan Manajemen dan berdasarkan bentuk komitmen organisasi dalam pengelolaannya implementasi terbentuk menjadi organisasi mendukung komitmen karir individu dari dosen untuk meningkatkan jenjang karirnya, namun dijabarkan juga beberapa kendala didalam monitoring dan evaluasi karir.

### 3.8 Uji Keabsahan Data

Dinyatakan oleh Sugiyono (2017) bahwa uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif bisa meliputi uji *credibility* (validitas interval), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan juga *confirmability* (objektivitas).



**Gambar 3. 1 Uji Keabsahan Data Kualitatif**  
Sumber Sugiyono (2015)

#### 5.8.1 Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas data ataupun kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif yakni dilakukan dengan cara memperpanjang pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi hingga *member check*. Menurut Sugiyono (2015) uji kredibilitas dijabarkan dengan cara sebagai berikut :

##### 1. Perpanjangan Pengamatan

Dalam hal perpanjangan pengamatan artinya peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan dan juga wawancara kembali dengan sumber data yang sudah ditemui atau yang baru. Ketika terjadi perpanjangan pengamatan ini maka hubungan peneliti dan narasumber lebih terbentuk *rapport* dan jauh lebih akrab (tidak ada jarak lagi) jika keduanya terbuka dan



juga saling mempercayai maka bisa jadi tidak ada informasi yang ditutupi. Jika telah membentuk *rapport*, maka yang tercipta yakni kewajaran dalam penelitian jadi kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku objek yang dipelajari. Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan perpanjangan dengan langsung datang ke lokasi FBE UII sebanyak tiga kali ketika wawancara dan juga untuk mengkonfirmasi keabsahan data. Perpanjangan pengamatan juga dilakukan dengan menambah narasumber Dosen wanita senior untuk mengimbangi pendapat narasumber lainnya sehingga data yang didapatkan menjadi lebih akurat. Peneliti juga berkonsultasi dengan dosen senior beberapa kali untuk memperoleh informasi dan menguji keabsahan data yang diperoleh

## 2. Meningkatkan Ketekunan

Dalam meningkatkan ketekunan yakni meningkatkan pengamatan secara luas, lebih cermat dan saling terhubung satu dengan lainnya. Ketika cara tersebut digunakan maka kevalidan data ataupun urutan peristiwa dapat direkam secara valid dan juga sistematis. Peneliti juga meningkatkan ketekunan dengan membaca banyak referensi terkait FBE UII seperti visi misinya, tujuan perusahaan tersebut, perkembangan di organisasi dan berita ter-*update* lainnya. Peneliti juga mencari referensi terkait jenjang karir dosen di website Kementerian Riset dan Teknologi Republik Indonesia, kemudian juga menambah referensi pedoman angka kredit dosen.

### 3. Triangulasi

Triangulasi yakni pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dimana triangulasi ini terbagi menjadi tiga yaitu sumber, teknik dan waktu. Teknik ini merupakan suatu penggabungan dari berbagai pengumpulan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

#### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber dinyatakan dalam Sugiyono (2013). Maka apabila seorang peneliti menggunakan triangulasi maka dalam hal ini peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Untuk menguji kredibilitas data tentang gambaran, perumusan / perencanaan, implementasi, serta monitoring & evaluasi pada manajemen karir dan komitmen karir dosen, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan ke narasumber yang terlibat dalam hal tersebut. Sehingga diperoleh lima narasumber dosen, dua dari dosen muda dan tiga dari dosen senior yang mana narasumber utamanya yakni Mr.X, Mrs Y, Pak Anas Hidayat, Pak Jaya Addin, Ibu Sri Mulyati. Dilanjut dengan narasumber pendukung dari organisasi yakni Pak Arif Hartono, Ibu Nurfauziyah selaku yang terlibat dalam proses perumusan, evaluasi dalam manajemen karir dan komitmen karir

di Jurusan Manajemen serta narasumber pendukung Pak Arief Rahman & Pak Djatiantoro.

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik berarti peneliti tersebut menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan sebuah data yang sama. Menurut Sugiyono (2013). Peneliti menggunakan teknik observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak

Pada penelitian ini peneliti menggunakan dosen tetap sebagai triangulasi karena dosen tetap merupakan instrumen penting dalam pelaksanaan komitmen karir di Jurusan dan mengamati proses selama dilapangan. Selain itu penulis juga melakukan observasi terlebih dahulu, kemudian melakukan wawancara secara langsung maupun *via online* wawancara yang dilakukan juga membagi pendapat dosen muda dan senior setelah itu berkonsultasi dengan pihak-pihak terkait ntuk memastikan data mana yang dianggap benar. Kemudian dilakukan pengumpulan dokumentasi sehingga diharapkan mendapatkan data dengan tingkat keakuratan yang tinggi, untuk lebih jelas dapat dilihat pada lampiran dalam penulisan penelitian ini.

## 3. Triangulasi Waktu

Waktu juga menentukan kredibilitas sebuah data. Data yang ada dan sudah dikumpulkan melalui teknik wawancara ketika pagi hari maka narasumber masih segar, belum banyak kejadian / masalah, dan

memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda misalnya pada pagi, siang, dan sore hari. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kapasitas datanya. Triangulasi waktu yang dilakukan peneliti yakni pagi dan siang hari sekitar jam 09.00 hingga 14.00, mengikuti jadwal kantor agar mudah menyesuaikan dengan narasumber, namun penelitian kali dikarenakan adanya pandemi covid-19 maka wawancara juga bisa dilakukan melalui zoom meeting, agar narasumber tetap nyaman dan tidak khawatir sehingga data yang didapat lebih mudah dikumpulkan.

#### 4. Menggunakan Bahan Referensi

Menggunakan bahan referensi itu sendiri diartikan adanya hal pendukung sebagai pembuktian data yang ditemukan peneliti seperti misal data hasil wawancara dibuktikan dengan adanya rekaman dari wawancara tersebut. Bahkan untuk menggambarkan suatu keadaan dalam interaksi manusia juga dibuktikan dengan foto-foto. Maka alat bantu perekam dalam penelitian kualitatif seperti halnya kamera, alat perekam suara akan sangat mendukung kredibilitas data, oleh karena itu ketika didalam laporan penelitian, maka data yang ada dilengkapi dengan foto maupun dokumen yang jelas sehingga menjadi terpercaya. Dalam

penelitian ini beberapa bahan referensi yang sudah terkumpul yakni berupa foto, rekaman wawancara dsb.

#### 5. Mengadakan *Member Check*

Proses pengecekan data yang didapat peneliti kepada pemberi data disebut *member check*, adapun tujuannya yaitu seberapa jauh data yang didapat sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data maka jika data yang ditemukan sudah disepakati oleh pemberi data maka data bisa dikatakan valid ataupun lebih kredibel. Namun jika data yang ditemukan ternyata penafsirannya tidak disepakati maka peneliti harus berdiskusi lagi bahkan jika perbedaannya cukup jauh maka harus disesuaikan. Konfirmasi ulang adalah tujuan sebenarnya dari *member check*. Konfirmasi berupa keabsahan data yang diperoleh dari hasil wawancara Ketua Jurusan Pak Arif Hartono yang mana beliau yang mendampingi sehingga data yang sulit dimengerti bisa di check ulang kebenarannya. Kemudian beberapa dosen senior seperti Pak Anas Hidayat selaku dosen senior mendampingi *via whatsapp call* untuk memvalidasi keabsahan data. Dosen Pak Jaya Addin dan Bu Sri Mulyati juga memberikan izin untuk data yang ada dipublikasikan. Mr.X & Mrs.Y sudah meminta untuk data pribadinya disamarkan namun data yang dihasilkan sudah disetujui keabsahannya.

### 3.8.2 Uji Transferability

Didalam penelitian kualitatif uji ini merupakan validitas eksternal, validitas menunjukkan derajat ketepatan ataupun dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut telah diambil, dalam hal ini peneliti juga harus membuat sebuah laporan yang tepat, rinci, jelas sistematis dan dapat dipercaya. Menurut Moleong (1988) uji keteralihan (*transferability*) berbeda dengan validitas eksternal dari nonkualitatif. Konsep validitas itu menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara representatif mewakili populasi itu. Bahkan Menurut Moleong (1988) keteralihan (*transferability*) sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks.

Pada penelitian ini maka peneliti bertanggung jawab harus memastikan verifikasi. Dalam melakukan uji *transferability* peneliti memperoleh hasil rekaman, hasil rekaman dalam penelitian ini ada yang melalui *recoding via zoom meeting*, ada juga rekaman percakapan *via whatsapp*, yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk transkrip wawancara secara rinci, kemudian peneliti mereduksi data dan memecah menyesuaikan hasil penelitian untuk memperoleh data yang lebih mendalam hingga reduksi dan data telah siap untuk diolah.

## BAB IV

### JEBAKAN RUTE PENDAKIAN MENUJU PUNCAK (PERENCANAAN MANAJEMEN KARIR JURUSAN)

#### 4.1 Pendahuluan

Membahas manajemen karir, saat ini manajemen karir diartikan sebagai proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan hingga konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan seluruh pihak pegawai yang bersangkutan dengan unit dari tempat pegawai itu bekerja, dan juga organisasi secara keseluruhan. Manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Dalam penelitian ini tahapan yang dibahas yakni tentang perencanaan dan pengembangan karir, untuk itu pembahasan bab ini memberikan gambaran umum perencanaan manajerial, struktural, hingga ke sistem perencanaan manajemen karir individu. Jurusan manajemen memiliki tugas dalam mengelola karir dosen yakni peningkatan kapasitas, peningkatan kemampuan melalui *training*.

Jurusan juga memberikan pengayaan publikasi, hak kekayaan intelektual, selain itu juga ada pemberian fasilitas pendanaan untuk publikasi, *conference*, diseminasi juga pengabdian. Jurusan juga berperan selaku perencana karir dosen sehingga juga disiapkan *career path*. Saat ini sumber daya manusia (SDM) yakni merupakan asset paling penting didalam sebuah perusahaan ataupun organisasi, dikatakan sangat penting dikarenakan tanpa adanya SDM yang baik tujuan perusahaan akan sulit mencapai *goals*-nya, karena peranan SDM lah yang menentukan arah tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu untuk menggapai

karir yang diinginkan saat ini dosen harus bekerja dengan giat dan menyadari bahwa meningkatkan karir adalah tujuan yang harus dicapai. Dosen yang menganggap karir sebagai tujuan hidupnya ataupun *passion*-nya maka secara otomatis seorang dosen akan berkomitmen dengan pekerjaan yang dilakukannya, bahkan untuk membuktikannya seorang dosen akan terus berkembang dan meningkatkan efektivitas karirnya, selain mencari atau meningkatkan jenjang karirnya juga untuk menemukan pengakuan dari perusahaan / organisasi.

Disinilah peran serta Jurusan harus memiliki komitmen pada pengembangan karir tiap-tiap dosen, maka akan terjadinya sinergi antara manajerial dan karyawan sehingga kedua pihak akan merasakan dampak positif demi tercapainya tujuan bersama. Tujuan dari bab ini adalah untuk menjabarkan dan memberikan perencanaan manajemen karir yang ada di Jurusan dengan melibatkan empat narasumber utama dan narasumber pendukung yang mana narasumber ini terlibat dan mengalami dampak dari perumusan perencanaan tersebut

#### **4.1.1 Tugas, Fungsi, & Struktur Jurusan**

Tugas dan fungsi jurusan yakni berfokus pada pengembangan kompetensi dosen, sedangkan program studi berfokus pada pengembangan akademik mahasiswa, membuat kurikulum dan dibawah kordinasi jurusan.

“Kalau jurusan manajemen tugasnya adalah mengkoordinir program-program studi yang ada di jurusan manajemen. Jurusan itu lebih pada pengembangan kompetensi dosen, sedangkan program studi program studi pengembangan akademik mahasiswa, membuat kurikulum itu di prodi, tentunya di bawah koordinasi jurusan.



(Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Fungsi Jurusan yakni pengembangan kompetensi dosen, namun pengembangan ilmu di masing-masing prodi akademik disebutkan tidak lepas dari jurusan.

Bu Nurfauziyah juga mengatakan terdapat perbedaan antara Prodi dengan Jurusan namun keduanya tidak lepas karena saling berkesinambungan.

Maka masing-masing program studi itu mengembangkan ilmunya di prodi itu, membuat kurikulum di antaranya. Sedangkan untuk pengembangan kompetensi dosen itu ada di jurusan, walaupun pengembangan ilmu di masing-masing prodi akademik tidak lepas dari jurusan. Jadi S1, S2, D3, pengembangan akademiknya tadi di prodi. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)

Dipertegas lagi terkait perbedaan Jurusan dengan Prodi bahwa peningkatan akademik itu kan tidak bisa terpisah antara jurusan dan prodi

Nah peningkatan akademik itu kan tidak bisa terpisah antara jurusan dan prodi kan tidak bisa, kompetensi dosen, hubungannya dengan mahasiswa, kan begitu. Kalau prodi menentukan kurikulum baru jurusan kan harus menyiapkan dosennya untuk bisa mengaplikasikan, kompetensi dosennya harus bisa mengikuti apa yang dituntut oleh prodi, jadi memang tidak dipisahkan antara prodi dengan jurusan. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)

Wewenang jurusan yakni menyediakan support dosen didalam melakukan penelitian dan juga mengikutsertakan mahasiswa dalam penelitian dan juga pengabdian, terkait peningkatan akademik tidak terpisah dengan jurusan dan prodi, prodi menyiapkan kurikulum dan jurusan menyiapkan dosen agar mampu mengaplikasikannya

“Jurusan menyediakan, men-support dosen-dosen melakukan penelitian, dan mengikutsertakan mahasiswa penelitian, pengabdian, karena itu juga dituntut oleh, kembali tadi, wewenang prodi, adalah peningkatan akademik.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arif Hartono selaku Ketua Jurusan Manajemen juga menyampaikan bahwa Jurusan menyiapkan segala hal yang dibutuhkan dan dibandingkan dengan swasta yang lain hal ini termasuk dukungan yang terdepan.

Tapi secara umum kita memang menyiapkan apa yang bisa kita lakukan, kalau menurut saya sih dibandingkan dengan swasta yang lain, UII termasuk yang di depan dalam mensupport kayak begitu itu. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.21 WIB, Via Meeting Zoom)

Dipertegas lagi bahwa Jurusan dan Prodi saling mendukung terkait kebutuhan dosen, mulai dari pelatihan, sertifikasi dan semua yang mendorong kompetensinya.

“Kompetensi yang dibangun oleh jurusan untuk dosen-dosennya juga melihat kebutuhan prodi, prodi butuh apa, kita dorong dosen untuk bisa mengikuti entah itu pelatihan entah itu sertifikasi, apa saja yang bisa mendorong kompetensinya mencapai tujuan dari prodi.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Sri Mulyati juga menambahkan bahwa tugas Jurusan yakni pengembangan karir ini terletak di Jurusan.

“Tapi untuk pengembangan dosen, sumber daya manusianya, itu di jurusan. Masing-masinglah. Jadi jurusan itu menangani pengembangan dosen mulai dari D3 sampai S2 (Magister). Bahkan sekarang sudah ada program doctor. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.06)

Struktur organisasi khususnya di UII disebutkan oleh Bu Nurfauziah ada Jurusan yang dulunya disebut program studi, dan Jurusan mawadahi yang ada di lingkup Jurusan Manajemen.

“Saya menceritakan tentang struktur dulu ya Mas, di UII sekarang ada satu struktur yang namanya jurusan, kalau dulu kan namanya program studi, jurusan itu mawadahi, membawahi program studi program studi yang ada di lingkup manajemen, khusus untuk jurusan manajemen.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Sedangkan lingkup bidang ilmu dipaparkan juga bahwa lingkup bidang ilmunya adalah membawahi program studi manajemen.

Lingkup bidang ilmunya adalah membawahi program studi manajemen. Ada D3, ada S1, ada S2, insya Allah sebentar lagi akan berdiri S3.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Lebih rinci dijelaskan oleh Mr. X selaku Dosen tetap bahwa jabatan struktural itu dicontohkan seperti ketua prodi, ketua jurusan, wakil dekan, wakil rektor.

“...Kalau struktural itu jenjang karir yang diperoleh dosen dengan menjabat beberapa jabatan struktural di universitas maupun di fakultas. Kayak ketua prodi, ketua jurusan, wakil dekan, wakil rektor, dst., itu namanya karir struktural.” (Mr. X Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.15 WIB)

Berdasarkan pernyataan diatas tugas & fungsi jurusan menyediakan, mensupport dosen-dosen melakukan penelitian, dan mengikutsertakan mahasiswa penelitian, pengabdian. Terkait peningkatan akademik tidak terpisah dengan jurusan dan prodi, prodi menyiapkan kurikulum dan jurusan menyiapkan

dosen agar mampu mengaplikasikannya. Dijelaskan sesuai Hasibuan (2012) Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Temuan dukungan kompetensi dosen didalam mengembangkan jenjang karirnya serupa dengan Waruwu (2021) Manajemen karir berperan mengembangkan dan menentukan kesuksesan karir seorang pegawai untuk menduduki jabatan oleh selama ia bekerja pada sebuah organisasi. Manajemen karir sebagai alat bagi individu untuk mengembangkan diri. Pengorganisasian di Jurusan ini sejalan dengan Hasibuan (2012) Pengorganisasian yakni kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dalam hal ini serupa dengan penelitian Hung *et.al* (2021) bahwa faktor yang paling berpengaruh mengembangkan kompetensi inovatif dosen terletak pada faktor kualitas dan motivasi juga etika profesi dosen (atau kemampuan pribadi). Dalam hal ini peran serta motivasi ini terletak pada Jabatan Struktural yang ada pada struktur organisasi Jurusan.

#### 4.1.2 Rapat Kerja Dosen

Gambaran perencanaan di Jurusan dijabarkan oleh bu Nurfauziyah bahwa ketika menyusun proker itu direncanakan untuk satu tahun kedepan contohnya untuk tahun anggaran 2021/2022, namun berbeda dengan tahun akademik yang dimulai di September 2019 hingga Agustus 2020. Dijelaskan bahwa tahun anggaran dimulai dari Januari hingga Desember, jadi proker ini diadakan mengikuti tahun anggaran.

“Kita dikatakan menyusun proker untuk satu tahun ke depan misalnya untuk tahun anggaran 2021/2022, jadi ada dua Mas, dua tahun berbeda, kalau dilihat dari akademik, tahunnya adalah tahun akademik, tahun akademik itu dari bulan September sampai bulan Agustus. Misalnya tahun akademik 2020 itu dimulai dari September 2019 sampai Agustus 2020, itu tahun akademik. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.28 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziah memaparkan bahwa tahun anggaran ini berbeda dengan tahun akademik, program disusun berdasarkan tahun anggaran yakni Januari sampai Desember.

Berbeda dengan tahun anggaran, tahun anggaran dimulai dari bulan Januari, setahun ke depan, Januari sampai Desember. Nah, kalau kita akan menyusun program tidak berdasarkan tahun akademik tetapi berdasarkan tahun anggaran, yaitu Januari sampai Desember. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.28 WIB, Via Meeting Zoom)

Pihak manajerial mengalami proses panjang dalam penyusunan, dimulai dari Agustus hingga September, dari fakultas ke universitas, universitas ke

yayasan, dan membutuhkan waktu cukup lama, sebelum dibawa ke rapat senat fakultas karena perlu adanya review terlebih dahulu.

“Panjang, untuk tahun 2021 ini bulan Agustus ini mulai menyusun ini, Agustus-September. Agustus menyusun, September harus sudah diserahkan ke fakultas, fakultas ke universitas, universitas ke yayasan, dan itu kan tidak membutuhkan waktu cukup lama, sebelum dibawa ke rapat senat fakultas itu kan nanda review dulu, di-review, kemudian sebelum dibawa ke senat universitas ada tim juga dari yayasan melihat program kerja/anggarannya seperti apa. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.24 WIB, Via Meeting Zoom)

Dilanjut Bu Nurfauziah menambahkan bahwa setelah dibawa ke yayasan maka dijabarkan januari hingga desember harus selesai.

Setelah dibawa ke yayasan, karena akan digunakan tahun 2021 bulan Januari tentunya bulan Desember harus selesai.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.24 WIB, Via Meeting Zoom)

Raker Dosen dijelaskan oleh Pak Arif bahwa raker diadakan setahun sekali, menjelang raker fakultas, ada raker universitas, ada raker fakultas. Sebelum raker fakultas jurusan mengadakan pra-raker

“Raker ada, setiap tahun sekali biasanya kita adakan menjelang raker fakultas. Ada raker universitas, ada raker fakultas. Sebelum raker fakultas jurusan mengadakan pra-raker, baru kita ke sana. Forumnya banyak itu Mas” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Diperdalam lagi oleh Ibu Nurfauziyah bahwa program disusun berdasarkan tahun anggaran. Kemudian susunan itu disusun oleh prodi lalu dikoordinasikan ke Jurusan untuk dirangkum, setelah itu semua proker

disampaikan ke Fakultas, namun sebelum disampaikan diadakan rapat kerja, rapat koordinasi Jurusan dengan dosen, dewan dosen, lalu diminta masukan dari proker yang ada di D3, S1, S2 setelah ada kesepakatan Fakultas mengajukan ke Universitas. Fakultas sendiri ada rapat senat fakultas kemudian dibawa ke rapat Universitas kemudian ke Yayasan.

“Menyusun program berdasarkan tahun anggaran, misalnya menyusun program untuk tahun 2021, jurusan sudah menyusun program itu, prodi menyusun program nanti dikoordinasikan ke jurusan, kemudian dirangkum oleh jurusan. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.21 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziah memaparkan bahwa proker ini dirangkum oleh Jurusan kemudian disampaikan fakultas. Ada beberapa tahapan sebelum ke fakultas, ada beberapa rapat kerja yang dilalui.

“Semua proker tahun 2021 misalnya, prodi S1, S2, kemudian dirangkum oleh jurusan yang kemudian menyampaikan ke fakultas, tentunya sebelum menyampaikan ke fakultas ada rapat kerja, rapat koordinasi jurusan dengan dosen, dewan dosen, nah di sana dimintakan masukan, ini lho program kerjanya prodi D3, S1, S2, ada masukan nggak dari dosen.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.21 WIB, Via Meeting Zoom)

Dilanjut Bu Nurfauziah menambahkan bahwa apabila ada masukan dan ada kesepakatan maka pengajuan akan dilanjutkan.

Nah setelah ada masukan, setelah ada kesepakatan kemudian kita ajukan ke fakultas, fakultas mengajukan ke universitas, di fakultas ada rapat senat fakultas, jadi setelah rapat kerja dosen, dewan dosen, dibawa ke rapat senat fakultas, dari rapat senat fakultas dibawa ke rapat senat universitas, kemudian dibawa ke Yayasan. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen,



Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.21 WIB, Via Meeting Zoom)

Dapat disimpulkan bahwa program disusun berdasarkan tahun anggaran. Kemudian susunan itu disusun oleh prodi lalu dikoordinasikan ke Jurusan untuk dirangkum, setelah itu semua proker disampaikan ke Fakultas, namun sebelum disampaikan diadakan rapat kerja, rapat koordinasi Jurusan dengan dosen, dewan dosen, lalu diminta masukan dari proker yang ada di D3, S1, S2 setelah ada kesepakatan Fakultas mengajukan ke Universitas. Fakultas sendiri ada rapat senan fakultas kemudian dibawa ke rapat Universitas kemudian ke Yayasan.

#### 4.1.3 Plenno Dosen

Pak Arif Hartono memaparkan bahwa di jurusan ada forum rutin plenno dosen, yang berfungsi mengingatkan, mendorong, kemudian menyiapkan program untuk diseminasi. Selain itu tiap tahun diadakan *Lecture Development Program*. Program-program ini untuk menyampaikan *update* informasi terbaru.

“Kita ada forum rutin, namanya Pleno Dosen. Itu forum untuk mengingatkan, mendorong, kemudian hampir tiap semester kita juga ada program-program untuk diseminasi kemudian di situ kita ada program lagi, tiap tahun kita ada LDP (*Lecture Development Program*), kita menyiapkan lagi di situ.

Temuan proses mengingatkan, mengarahkan dan memberi dukungan dan update informasi hal inilah yang disebut Pleno Dosen. Dijabarkan oleh pak Arif Hartono. Temuan ini serupa dengan Ratnasari *et.al* (2021), Dany, F (2014) & Chan, C (2018)

“Jadi ada proses mengingatkan itu ya, setiap forum Pleno Dosen kita lakukan, termasuk update-update informasi terbaru kita



sampaikan. Itu yang bisa kita lakukan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Berdasarkan pemamaparan diatas Jurusan menyiapkan forum rutin plenno dosen, yang berfungsi mengingatkan, mendorong, kemudian menyiapkan program untuk diseminasi selain itu terdapat dukungan program yakni program percepatan dosen (*lecture career development*).

#### **4.1.4 Tujuan Perencanaan**

Sebelum sebuah organisasi merumuskan perencanaan manajemen karir dan pengembangan karir pada komirmen karir seorang dosen, hal yang utama untuk dilakukan adalah melihat kembali tujuan dari sebuah organisasi tersebut. Oleh karena itu perumusan dan perencanaan harus terintegrasi dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Demikian juga yang berlaku di Jurusan Manajemen FBE UII, berikut ini pernyataan dari Bu Nurfauziah selaku Sekertaris Jurusan Manajemen

“Visi dari jurusan adalah mengembangkan ilmu manajemen secara holistic sesuai dengan stratanya itu, guna melahirkan pemimpin yang nantinya bermanfaat sesuai dengan visinya UII yaitu pemimpin yang rahmatan lil alamin. Yang bermanfaat untuk seluruh umat.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Selain itu penulis juga bertanya hal yang serupa kepada Pak Arif Hartono selaku Kepala Jurusan Manajemen. Pak Arif menyatakan bahwa memang tugas manjerial sesuai dengan tujuan organisasi yakni mengembangkan dan melakukan peningkatan kemampuan.

“Nah ini memang kita ada dua yang kita lakukan, pertama adalah peningkatan kapasitas, yaitu memberikan peningkatan kemampuan melalui training-training, misalnya pelatihan, kemudian juga pengayaan pengetahuan tentang publikasi, kemudian tentang hak kekayaan intelektual dsb. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arif juga menambahkan bahwa dari sisi peningkatan ini semua tergantung dosen itu sendiri dan Jurusan hanya memfasilitasi.

Jadi dari sisi peningkatan kemampuan, cuma mengenai aktivitas ini tergantung dosen, dosen mau melakukan atau tidak, kami memfasilitasinya, berupa apa, berupa *scheme-scheme* pendanaan penelitian, jadi penelitian itu kita siapkan *scheme* pendanaanya.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Dalam wawancara yang dilakukan penulis, ditemukan bahwa Bu Nurfauziah menyampaikan harapan terhadap perkembangan sesuai dengan visi misi turunan dari universitas yang mana pengembangan kompetensi dosen itu dilakukan di jurusan

“Harapannya kurikulum antar strata itu tidak overlap, jadi S1, S2, nyambung, karena visi misi itu turunan, visi misi universitas diturunkan ke fakultas, fakultas ke jurusan, jadi jurusan manajemen tadi membuat visi misi harus melihat visi misi fakultas dan universitas. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziah juga menambahkan tugas prodi itu, membuat kurikulum.

Sedangkan untuk pengembangan kompetensi dosen itu ada di jurusan

Maka masing-masing program studi itu mengembangkan ilmunya di prodi itu, membuat kurikulum di antaranya. Sedangkan untuk pengembangan kompetensi dosen itu ada di jurusan, walaupun

pengembangan ilmu di masing-masing prodi akademik tidak lepas dari jurusan. Jadi S1, S2, D3, pengembangan akademiknya tadi di prodi.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziyah selaku sekertaris jurusan menyatakan bahwa perencanaan yang harus dilakukan seorang dosen untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi yakni memenuhi tuntutan caturdharma dan juga melakukan pelatihan – pelatihan dan juga konferen juga melakukan publikasi.

Jadi sebenarnya dua hal itu yang kita dorong, satu studi lanjut dua adalah peningkatan jabatan fungsional. Untuk mendukung itu ada banyak kegiatan yang dilakukan jurusan agar dosennya bisa studi lanjut(Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, menyatakan bahwa tujuan Jurusan Manajemen dalam perencanaan manajemen karir adalah sesuai dengan visi dan misi. Serupa dengan Hasibuan (2012) bahwa perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. perencanaan yang harus dilakukan seorang dosen untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi yakni memenuhi tuntutan caturdharma dan juga melakukan pelatihan – pelatihan dan juga konferen juga melakukan publikasi. Tujuan berikutnya yakni pertama adalah peningkatan kapasitas, yaitu memberikan peningkatan kemampuan melalui training-training, pelatihan, kemudian juga pengayaan pengetahuan tentang publikasi, kemudian tentang hak kekayaan intelektual. Temuan tujuan manajerial sesuai dengan visi & misi ini serupa dengan hasil penelitian Suryadi *et.al* (2020) bahwa pengelolaan

pengembangan karir dosen yang dilakukan di perguruan tinggi. Pengelolaan pengembangan karir dosen bertumpu pada visi dan misi lembaga untuk menjadi perguruan tinggi yang unggul

#### **4.2 Perencanaan Jenjang Karir Dosen**

Tahapan berikutnya yakni implementasi perencanaan karir individu tiap dosen itu sendiri. Individu biasanya melakukan perencanaan karir dengan cara mengevaluasi diri sendiri dan tentunya menemukan kekuatan dan kelemahan dalam dirinya, maka dosen melakukan kegiatan untuk menunjang proses peningkatan karirnya. Maka ada beberapa faktor pendorong dosen dalam melakukan perencanaan karir individu, seperti berusaha untuk meningkatkan status dalam organisasi, mengutarakan kecenderungan pada pekerjaan, memperbaiki kinerja dan juga mempertahankan atau meningkatkan kemampuan diri. Salah satu bentuk pengembangan karir dosen adalah promosi kenaikan jabatan akademik yang dilakukan secara berjenjang berdasarkan pada perolehan angka kredit di bidang pendidikan dan caturdharma perguruan tinggi (sebagai unsur utama) dan juga unsur penunjang lainnya yang mendukung pelaksanaan tugas jabatan akademik dosen, dengan disertai pertimbangan dan persyaratan non-akademik terkait integritas, tanggungjawab, kinerja, dan tata karma di dalam lingkungan perguruan tinggi.

Dijabarkan oleh Pak Arief Rahman, Wakil Dekan 1 bahwa jenjang karir ketika di awal-awal yakni NJA (Non Jabatan Akademik)

“kalau kita ada kepangkatan itu namanya NJA, itu dosen tanpa gelar dulu pertama awal-awal itu nja, non jabatan akademik.”

(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.17 WIB, Zoom Meeting)

Kemudian dipertegas lagi bahwa terdapat tahapan jenjang karir setelah NJA tadi kemudian ada asisten ahli, lector, lector kepala, hingga ke Guru Besar.

“Kemudian ada pertama itu asisten ahli, kemudian lektor, kemudian lektor kepala, itu guru besar.” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.17 WIB, Zoom Meeting)

Pak Arif Hartono selaku ketua Jurusan Manajemen juga memaparkan bahwa jenjang karir optimal yakni mencapai Guru Besar.

“...Itu ya terpenuhi semua, kemudian kalau dari karir akademik ya kita semua berharap bisa mencapai guru besar, artinya S3 semua, karir optimalnya ya doctor, semua bisa jadi professor.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Terkait dengan jenis jenis dosen tersebut tentunya ada ikatan antara dosen dengan organisasi sebagai bentuk komitmen pak Djatiantoro selaku kabid URT mengatakan bahwa adanya surat kontrak untuk mengikat.

“Ya itu saja sebenarnya hanya komitmen awal, diminta untuk surat kontrak itu, nda perlu ya saya sampaikan besarannya itu, kan setiap perguruan tinggi itu beda-beda ya. Isinya juga ga perlu hanya secara garis besar saja ya untuk mengikat kontrak itu tadi. (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.05 WIB di FBE UII)

Pak Djatiantoro memaparkan bahwa memang dosen sudah diberikan komitmen awal berupa surat kontrak, dosen juga di monitoring harus memenuhi SKP PPKP, dan dosen diharapkan sudah punya planning selama satu tahun kedepan. Sesuai dengan Risdikti (2021)

“Ya itu saja sebenarnya hanya komitmen awal, diminta untuk surat kontrak itu, nda perlu ya saya sampaikan besarannya itu, kan setiap perguruan tinggi itu beda-beda ya. Isinya juga ga perlu hanya secara garis besar saja ya untuk mengikat kontrak itu tadi.”  
(Djatianoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.05 WIB di FBE UII)

Perekrutan dosen di Universitas Islam Indonesia tentunya menjadi hal penting untuk diperhatikan organisasi mengingat perekrutan akan menunjang akreditasi dari fakultas. Sikap organisasi mengemukakan bentuk komitmennya menjadi identifikasi terhadap tujuan dan harapan organisasi serta berusaha menjaga keanggotaan demi tercapainya tujuan. Namun hambatan tentunya akan muncul bisa dari suatu hal yang tidak diprediksi, seperti halnya kualifikasi perekrutan dengan standar tinggi bisa berdampak diperekrutan. Jalur perekrutan dosen tetap tentunya memiliki kualifikasi yang tinggi seperti kampus lainnya, namun kualifikasi yang membedakan yakni tes terkait keislaman yang dekat dengan budaya UII maka kualifikasi ini menjadi tantangan yang cukup besar bagi calon dosen.

“...Kemudian, masih di level universitas ada wawancara keislaman, ini tahapan yang paling menentukan, karena UII tidak hanya mencari dosen dengan kualifikasi yang tinggi, tapi yang jauh lebih penting adalah bagaimana kesamaan nilai, antara nilai-nilai yang ingin dibangun UII dengan nilai-nilai dari dosen-dosen yang akan bergabung menjadi bagian dari keluarga UII. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Mrs.Y juga menambahkan bahwa untuk masuk ke UII itu susah dan bahkan memiliki persepsi dengan standar yang tinggi.

Jadi memang saya seringkali menyampaikan, mengapa masuk UII itu susah banget, kesannya yang dipersepsikan oleh orang-orang bukan karena UII itu mencari standar yang tinggi, kalau

pengalaman saya pribadi banyak sekali peserta yang berbarengan dengan saya yang jauh lebih tinggi kualifikasinya dibanding dengan saya, tapi kenapa ada yang diterima dan ada yang tidak, bisa jadi karena pertimbangan dari nilai-nilai yang tadi.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Proses perjalanan karir perlu diteliti karena proses ini akan menggambarkan jenjang karir mulai dari perekrutan dosen hingga mencapai puncak karir, saat ini berdasarkan jumlah dosen yang ada menurut Bu Nurfauziah sudah beberapa persen yang didukung jurusan dalam meningkatkan karirnya, dan sudah membuahkan hasil yakni akreditasi yang baik.

Jadi dari dosen misalnya ada dosen 60, kalau di jurusan manajemen itu ada 55, 56 dosen, berapa persen yang sudah lector-lector kepala guru besar, yang dilihat adalah sudah berapa persen, itu kembali ke jurusan, jadi nggak bisa lepas, jurusan prodi. Nah itulah yang didorong oleh jurusan, karena apa, kalau itu tidak terpenuhi, akreditasi nggak bisa jalan, yang sekarang kita Alhamdulillah sudah ada Unggul, Unggul adalah akreditasi dari tertinggi.

Ditambahkan lagi terkait akreditasi dan kesinambungan prodi dan akreditas oleh Bu Nurfauziah.

Kalau dulu akreditasinya A, B, C, sekarang: Unggul, Baik Sekali, Baik. Unggul itu lebih baik dari A, kalau A diekivalenkan menjadi Baik Sekali. Nah ini ada hubungannya dengan akreditasi universitas, kalau prodi-prodi itu akreditasinya baik, universitasnya akan terangkat. Karena kalau universitas mengajukan akreditasi.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.27 WIB, Via Meeting Zoom)

Seleksi dosen merupakan salah satu bagian yang penting dalam keseluruhan proses manajemen karir. Dikatakan demikian, karena dalam organisasi terdapat sekelompok karyawan yang memenuhi tuntutan



organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya seleksi yang dilakukan. Ketika Universitas ingin melakukan perekrutan awal terhadap dosen maka diperlukan beberapa tahap yaitu Langkah awal dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik pada umumnya dimulai dengan seleksi maupun pemeliharaan dan penempatan kerja karyawan. Demikian juga yang berlaku di FBE UII. Berikut ini pernyataan dari Bu Katya Nahda selaku dosen tetap :

“Penerimaan *pure* terbuka secara umum, diumumkan ke publik, kebutuhannya dari prodi mana saja, kemudian persyaratannya apa saja, jadi kita mengikuti mulai dari seleksi administrasi kemudian tes tertulis, wawancara, sampai kemudian bertahap dari level universitas sampai dengan ke fakultas. Intinya prosesnya dilakukan secara terbuka dengan berbagai tahapan tahapan yang ada.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.15 WIB via zoom)

Dalam hal ini Bu Katya juga menyatakan secara rinci dalam penjabaran perekrutan awal dosen di UII. Secara rinci disebutkan bahwa ada tahapan administrasi, sertifikasi, dan kemudian melakukan tes pengetahuan juga keislaman.

“Untuk seluruh dosen UII, jadi kalau berbicara lebih detail, seleksi administrasi itu hanya ijazah, sertifikat TPA dan TOEFL, kemudian lanjut tertulis dimana ada tes pengetahuan umum sama tes pengetahuan keislaman. Kemudian, masih di level universitas ada wawancara keislaman, ini tahapan yang paling menentukan, karena UII tidak hanya mencari dosen dengan kualifikasi yang tinggi, tapi yang jauh lebih penting adalah bagaimana kesamaan nilai, antara nilai-nilai yang ingin dibangun UII dengan nilai-nilai dari dosen-dosen yang akan bergabung menjadi bagian dari keluarga UII.

Ketika perekrutan awal berikut pernyataan yang juga disampaikan oleh narasumber utama Mr.X selaku dosen tetap, mengenai hal itu dikatakan UII ada



yang penerimaan regular dan ada yang kontrak dengan kesepakatan berbasis kinerja.

“UII itu perekrutan karyawannya terbagi dua: ada perekrutan regular, yang dosen-dosen itu karirnya sejak muda, diberikan kesempatan untuk ikut yang namanya “dosen tetap regular”, ada lagi jenis pegawai yang terbaru itu dosen tetap perjanjian kerja, di TPK, itu sebetulnya dengan kontrak, berbasis kinerja, jadi ada yang dikontrak dua tahun, tiga tahun, sesuai dengan kesepakatan di awal.

Mr.X juga memaparkan terkait jenjang karir ketika memasuki UII.

Mr.X memasuki melalui DTPK.

Nah itu kalau yang saya tahu, saya masuk di UII itu usia 45 ke atas sehingga saya tidak bisa ikut yang regular, masuknya yang DTPK, karena memang itu satu-satunya jalan untuk masuk di UII. Untuk usia 45 tahun ke atas itu masuk di system itu. Meskipun, yang muda pun ada yang ikut jalur dosen tetap perjanjian kerja tadi. Itu kalau di UII.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.15 WIB)

Sama halnya dengan Mr.X, Pak Jaya Addin selaku dosen tetap juga menyatakan hal yang sama terkait penerimaan awal yakni adanya jalur DTPK dan regular dalam penerimaan dosen di UII. Dan juga dari pihak UII adanya tes keagamaan yang dikatakan sangat sulit dan inilah yang membedakannya dengan kampus lain.

“Saya masuk yang regular ya, jadi waktu itu memang awal-awal saya lulus itu saya pengen jadi dosen tapi UII belum buka ya, kan saya sudah menimbang-nimbang beberapa pilihan kampus lah, dan saya targetkan ingin masuk ke UII. Cuma waktu itu karena belum ada bukaan dosen, saya mikir, gimana kalo saya DTPK dulu jalurnya gitu. Terus ketika ngobrol ngobrol dengan dosen-dosen senior UII, mereka menyarankan sih nanti regular sekalian beberapa bulan mungkin akan ada rekrutmen. Jadi ya udah, saya menunggu beberapa bulan kemudian ada bukaan regular, ya saya

ikut daftar di sana. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.15 WIB)

Terkait penerimaan UII tadi tes keagamaan adalah perbedaan yang sangat signifikan disbanding kampus lain, aspek keagamaan bisa dikatakan hal yang sulit.

“...Tapi secara umum sih saya bisa cerita dikit, di UII ka nada tes keagamaan, menurut saya ini salah satu hal yang sangat berbeda. Dan banyaklah, guyonan-guyonan di antara golongan dosen-dosen yang beredar, bahwa masuk UII itu tesnya sangat sulit sekali kan, dan saya ketemu juga beberapa orang yang tidak diterima di UII tapi diterima di UGM, jadi menurut saya bisa jadi di aspek ini UII tidak kalah seleksinya dengan PTN-PTN lain. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.18 WIB)

Sedikit berbeda dengan dosen yang lain Pak Anas Hidayat selaku dosen utama yang masuk ke UII sejak tahun '88 beliau mengatakan perbedaan jaman dengan penerimaan dulu dan sekarang.

“Jaman dulu ya karena sebelumnya saya asisten dosen ya berawal dari situ kemudian mendaftar jadi ya tahapannya ya ada beberapa seleksi, ya IPK harus 3 dan jaman itu belu, ada kontrak ya, nah kemudian sampai 1 tahun itu pra jabatan lalu bisa menjabat.” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.16)

Dalam hal ini Pak Djati selaku Kabid URT juga mengukur komitmen karir dosen dengan cara memberikan kontrak di awal yang mana agar menjaga ketika dosen yang sudah diberikan fasilitas dan tiba-tiba keluar bisa dicegah.

“Kontrak ini sebenarnya gunanya banyak, fakta intergritas, kemudian membuat pernyataan mau memenuhi caturdharma itu kemudian dia tidak jadi dosen ditempat lain. : Oh kontrak itu hanya komitmen awal saja, jadi gini jika dia nanti keluar padahal sudah lama disini, kemudian kita sudah memberikan, contoh beasiswa atau apa kan, itu ada besarnya

kalau mau keluar, ya di ikat disitu, bukan ganti rugi sih ya, tapi mungkin semacam penaltynya lah ya.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.09 WIB di FBE UII)

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh narasumber utama Mr.X selaku dosen tetap terkait kontrak komitmen awal dalam perjanjian dengan dosen itu terbagi dua yakni DTPK dan DTR. Ada dosen tetap regular dan juga ada penerimaan melalui perjanjian kerja

“UII itu perekrutan karyawannya terbagi dua: ada perekrutan regular, yang dosen-dosen itu karirnya sejak muda, diberikan kesempatan untuk ikut yang namanya “dosen tetap regular”, ada lagi jenis pegawain yang terbaru itu dosen tetap perjanjian kerja, di TPK, itu sebetulnya dengan kontrak, berbasis kinerja, jadi ada yang dikontrak dua tahun, tiga tahun, sesuai dengan kesepakatan di awal.” Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.15 WIB)

Berbeda dengan Mr.X disebutkan juga bahwa dosen Jaya Addin masuk melalui jalur yang regular namun menunggu beberapa bulan untuk daftar, dibanding mengikuti DTPK dikarenakan saran dari dosen-dosen senior.

“Saya masuk yang regular ya, jadi waktu itu memang awal-awal saya lulus itu saya pengen jadi dosen tapi UII belum buka ya, kan saya sudah menimbang-nimbang beberapa pilihan kampus lah, dan saya targetkan ingin masuk ke UII. Cuma waktu itu karena belum ada bukaan dosen, saya mikir, gimana kalo saya DTPK dulu jalurnya gitu. Terus ketika ngobrol ngobrol dengan dosen-dosen senior UII, mereka menyarankan sih nanti regular sekalian beberapa bulan mungkin akan ada rekrutmen. Jadi ya udah, saya menunggu beberapa bulan kemudian ada bukaan regular, ya saya ikut daftar di sana”. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.26 WIB)

Pernyataan yang dinyatakan oleh pak Arief Rahman selaku Wakil Dekan 1, mendukung tanggapan sebelumnya yakni menjabarkan pertama ada dosen

tetap regular dan ada juga dosen tidak tetap regular, lalu kemudian ada dosen tetap dengan perjanjian kerja.

“...Dosen tetap sendiri ada macam-macam, pertama adalah dosen tetap regular, ini rekrutmennya semuanya ada di rektorat, terpusat di sana, tetapi atas usulan dari prodi. Jadi prodi itu dia mempunyai kebutuhan kan, prodi dan jurusan mengusulkan. Kalau dosen tetap regular itu direkrut dan kemudian menjadi home base-nya ada di uii kemudian dia memang menjadi tetap seterusnya di uii. Ini dulu semua dosen itu dosen tidak tetap regular itu, baru kemudian ada dosen tetap dengan perjanjian kerja, ada dtpk. Jadi memang dosen-dosen ada yang direkrut, dengan perjanjian kerja, dengan sistem kontrak setelah sekian lama dia bisa diperpanjang bisa tidak. Karena ada syarat, dia bisa diperpanjang, kalau ini dan seterusnya gitu. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Terkait penerimaan khususnya UII itu ada SIACD, studi intensif Al Qur'an dan dakwah Islam ya. Bahkan untuk dosen UII sendiri tidak menggunakan tridarma melainkan adanya caturdarma bagi dosen UII, pernyataan tersebut dipertegas oleh pak Djati Kabid URT FBE UII.

“Ketika nanti itu masuk ke Dikti itu yang caturdarma dakwah masuknya kedalam pengabdian, itu aja sebenarnya, Cuma kalo naik pangkat wajib ada dakwahnya. Jadi saya secara umum saja kalo dijabarkan / rinci akan panjang ya.” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 14.45 WIB di FBE UII)

Tidak Jauh dengan Pak Djati, Bu Katya selaku dosen tetap juga menyatakan hal yang berkaitan dengan SIACD dan Caturdarma tadi.

“Terkait dengan SIACD tadi, jadi faktor penentu dalam proses rekrutmen yang pertama adalah persamaan nilai-nilai yang dimiliki, khususnya nilai-nilai keislaman. Kemudian, selesai proses rekrutmen kita diumumkan diterima, proses berikutnya adalah masa orientasi, orientasi untuk dosen baru. Kita diberikan gambaran seperti apa tugas dan tanggung jawab seorang dosen di UII, apa saja yang nantinya melekat pada tugas dan tanggung jawab kita, dan di dalamnya yang jauh lebih besar porsinya adalah SIACD

tadi, studi intensif Al-Qur'an dan dakwah Islamiyah. UII itu bukan tridharma, tapi catur dharma.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.27WIB via zoom)

Sebagai profesi dosen yang berlandaskan islami sudah tugas dosen menjadikan mahasiswa dan mahasiswi FBE UII menjadi generasi yang lebih baik dan mendukung akreditasi Fakultas itu sendiri. Oleh karena itu ada banyak tahapan ketika ingin menjadi dosen UII, salah satunya melalui SIACD / tes keagamaan. Bahkan jalur penerimaan juga harus melalui tahapan administrasi, sertifikasi, dan banyak hal lainnya sebelum seorang dosen memiliki jabatan.

Dalam wawancara lanjutan yang dilakukan oleh penulis, menemukan bahwa Pak Djati juga menyampaikan setelah dilakukan rekrutmen, kemudian tahapan selanjutnya yakni masuk kedalam jenjang karir dosen yang mana dimulai dari ada kepangkatan, ada jabatan akademik, jabatan profesor, yang mananya dosen dia yang yakini jadi dosen artinya dia ingin mencapai jabatan akademik yang paling tinggi.

“Itu jadi gini jenjang karir dosen itu, jadi ketika dia masuk itu, hmm jadi ketika rekrutmen ya dosen itu profesi ya, karna itu profesi ya harus ikut di jenjang itu, ada kepangkatan, ada jabatan akademik, jabatan profesor, yang mananya dosen dia yang yakini jadi dosen artinya dia ingin mencapai jabatan akademik yang paling tinggi, tetapi tidak semua kan bisa mencapainya.” (Djatiantor, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 14.40 WIB di FBE UII)

Dilanjut oleh Pak Arief Rahman, dipaparkan bahwa dosen ada beberapa macam yakni dosen tetap dengan dosen tidak tetap.

“Memang kita ada beberapa macam dosen ya, pertama adalah dosen tetap dengan dosen tidak tetap. Dosen tetap itu berarti memang dia base-nya ada di uii, dosen tidak tetap itu dosen yang

home base-nya di luar, misalnya di universitas lain, tetapi juga mengajar satu, dua mata kuliah di uii.” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Bu Nurfauziyah juga memaparkan bahwa jenjang jabatan fungsional terdiri dari asisten ahli, kemudian lector, kemudian lector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor

“Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian lector, kemudian lector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Dilanjut Pak Djati menjabarkan bahwa dosen mengikuti aturan negara dan juga seorang dosen memiliki SKP (sasaran kerja pegawai) kemudian ada BKD (beban kerja dosen) dan ada juga CCP (cumulative credit point).

“Dosen itu kita juga ngikutin dari negara juga. Kita awal tahun gitu itu ada namanya SKP PPKP Dosen. Jadi ada SKP ada BKD ada CCP. SKP itu adalah untuk mengukur sasaran kerja pegawai. Jadi seorang dosen itu di awal tahun sudah punya rencana, planning dalam satu tahun dia harus bagaimana untuk memenuhi caturdarma.” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.12 WIB di FBE UII)

Pak Arif Hartono selaku Ketua Jurusan Manajemen menjelaskan lebih rinci terkait NKD (nilai kinerja dosen) yang mana merupakan sebagai evaluasi dosen.

Kalau evaluasi itu ada semester dan tahunan, namanya NKD Mas, Nilai Kinerja Dosen, itu juga komplet, nilai kerja di situ, mulai dari pengajaran dsb. Kalau nilai kerja mengajar kan dievaluasi mahasiswa tiap akhir semester itu, dan ini digabung yang lain-lain, namanya NKD. NKD itu tiap semester keluar.

(Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Dijabarkan lagi oleh Mr. X bahwa keempat poin ini dari *credit point* ini adalah penelitian, pengajaran, pengabdian, dan juga dakwah islamiyah.

“Jadi *credit point* itu kita harus mengumpulkan empat poin, poin pertama adalah pengajaran, jadi harus mengajar. Untuk kenaikan pangkat kita harus ngajar sekian sks dalam jangka waktu tertentu, ada syarat-syaratnya, itu pertama ngajar. Poin kedua adalah penelitian, ini termasuk publikasi, nulis di jurnal misalnya ya atau di konferens. Ketiga adalah pengabdian masyarakat, terjun ke masyarakat, membuat sesuatu ada memberi pemahaman ke masyarakat dan seterusnya. Ini di universitas umum ada tiga itu, dinamakan tridharma, di uii ditambahkan satu lagi untuk menjadi catur darma – yaitu dakwah.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Dapat disimpulkan bahwa dosen diharapkan dapat meningkatkan jabatan fungsionalnya yakni dari asisten ahli kemudian lektor lalu lektor kepala hingga ke jenjang yang lebih tinggi yakni guru besar. Untuk mencapai jabatan yang lebih maka dosen harus memenuhi tuntutan caturdharma dan juga melakukan pelatihan – pelatihan dan juga konferen dan publikasi. Jurusan manajemen menurut sudah menyiapkan *Career path*, namun orang yang bersangkutan harus inisiatif sendiri, tidak ada paksaan namun di fasilitasi. Berbeda dengan jabatan structural, jabatan ini ada yang menjadi ketua prodi, ketua jurusan yang mana jabatan ini diusulkan. Kemudian didalam jenjang karir dosen, seorang tenaga pendidik mencapai jabatan tertentu diharuskan memenuhi *credit point* yang sudah ada yakni pengajaran, penelitian, pengabdian dan juga dakwah Islamiyah. Untuk naik dari asisten ahli yang pertama dari NJA (non jabatan akademik), dosen tidak punya jabatan, kemudian harus mengumpulkan sekian KUM baru



bisa naik ke asisten ahli, kemudian setelah asisten ahli ke rektor harus ada sekian KUM yang harus kita penuhi. Selain itu dosen harus mengikuti aturan negara dan juga seorang dosen memiliki SKP (sasaran kerja pegawai) kemudian ada BKD (beban kerja dosen) dan ada juga CCP (*cumulative credit point*). Hal ini sejalan dan diatur dalam satuan pendidikan tinggi sesuai dengan UU Guru dan Dosen Pasal 48 disebutkan bahwa status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap kemudian, jenjang jabatan akademik dosen-tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala dan profesor, dijabarkan bahwa persyaratan untuk menduduki jabatan akademik profesor harus memiliki kualifikasi akademik doktor. Pengaturan kewenangan jenjang jabatan akademik dan dosen tidak tetap ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Jenjang jabatan akademik sesuai dengan Risdekti (2021)

#### **4.2.1 Orientasi Karir Dosen**

Pandangan karir dosen atau disebut juga orientasi karir individu temuan ini serupa dengan Cullen (2013), Hasibuan (2012), Waruwu (2021). Pak Jaya Addin selaku dosen tetap menyampaikan perencanaan karir individunya secara struktural dan juga secara fungsional, Pak Jaya Addin cenderung memilih membiarkan orang lain yang tampil namun kalau jabatan struktural atau fungsional secara umum saya tidak menolak jika ada kesempatan. Dan lebih fokus membiarkan yang lain bisa lebih *perform*. Tapi kalau misalnya itu semua tidak terpenuhi ya lebih *prefer* jadi dosen biasa.

“Secara struktural atau fungsional ya, terus terang saya punya prinsip pribadi sih, kalau misalnya ada orang-orang yang kompeten untuk menjadi pejabat struktural atau pejabat



fungsional, biasanya saya akan memilih untuk tidak tampil gitu ya, jadi biar orang lain yang tampil.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Namun Pak Jaya Addin juga menyampaikan beberapa kondisi di mana tidak ada orang yang lebih kompeten dari kita

Tapi beberapa kondisi di mana tidak ada orang yang lebih kompeten dari kita, bukan bermaksud sombong sih Cuma kita kan sering kerja bareng teman-teman lain, dengan kolega-kolega lah, kita tahu kira-kira kapasitas orang itu seperti apa sih, apalagi orang-orang SDM ya harus peka pada hal begitu.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Pak Jaya Addin juga menambahkan kalau jabatan struktural atau fungsional secara umum saya tidak menolak jika ada kesempatan dan saya rasa bisa, dan dibandingkan dengan yang lain kemungkinan bisa lebih perform. Tapi kalau misalnya itu semua tidak terpenuhi beliau lebih prefer jadi dosen biasa

“Dan mungkin kita melihat ya, ada beberapa orang yang punya ambisi-ambisi untuk menjadi pejabat struktural, pejabat fungsional, nah itu hal yang bagus, daripada nggak ada orang yang pengen kan, kalau ada yang pengen kan bagus. Tapi nanti saya tidak menutup kemungkinan, kalau misalnya saya yakin kalau saya yang maju kemudian bisa kondisinya lebih baik dari calon yang sudah beredar gitu, mungkin saya juga pengen ambisi untuk itu. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Pak Jaya Addin memilih kewajiban yang bersifat kondisional dan melihat kapasitasnya terlebih dahulu.

“Tapi secara umum, kalau ada orang lain, saya lebih memilih yang lain saja. Semacam ada rasa kewajiban yang sifatnya kondisional tergantung calon lainnya siapa, kemudian kapasitasnya seperti apa. Kemudian nanti juga dipertimbangkan, saya pribadi dengan kesibukan yang lain. Lalu preferensi saya, nggak tahu kan 5 tahun ke depan, 10 tahun ke depan seperti apa.”

(Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Namun Pak Jaya Addin juga tidak menolak jabatan struktural atau fungsional secara umum apabila ada kesempatan.

Tapi yang jelas, kalau jabatan struktural atau fungsional secara umum saya tidak menolak jika ada kesempatan dan saya rasa bisa, dan dibandingkan dengan yang lain kemungkinan bisa lebih *perform*. Tapi kalau misalnya itu semua tidak terpenuhi ya, saya lebih *prefer* jadi dosen biasa.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Bahkan Mrs.Y juga mengatakan kalau memang sebagai dosen orientasinya yaitu melakukan penelitian walaupun tidak sesuai realitanya.

“Jadi bayangan saya adalah, seorang dosen itu selain mengajar, kewajiban yang juga penting yang melekat adalah penelitian. Jadi orientasi karir saya pada saat itu memutuskan menjadi dosen secara umum, bayangannya adalah saya tertarik dengan dunia penelitian. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)

Mrs.Y mengungkapkan orientasi awalnya yakni ingin berkecukupan di penelitian namun keadaan kondisi di perguruan tinggi tidak seideal yang dibayangkan.

Jadi orientasi awal saya ketika masuk, bayangan saya adalah sebagian besar karir saya adalah berkecukupan dengan penelitian, akan tetapi ternyata ketika dihadapkan pada realitas perguruan tinggi Indonesia saat ini kondisinya tidak seideal yang dibayangkan.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)

Pak Jaya addin menyatakan bahwa komitmen karirnya ingin memiliki unsur kebermanfaatan, dan menganggap bahwa dosen ini bersifat berlanjut, bukan hanya satu / dua tahun, jadi unsur kebermanfaatan inilah dianggap sebagai

amal jariyah dan menjadi alasannya untuk berprofesi dosen. Temuan komitmen disini sesuai dengan Syakur *et.al* (2020) & Wickramasinghe (2016)

“Kalau saya melihat sih memang visi hidup saya sepertinya cocok dengan karakteristik kerja dosen, maksudnya tiap orang kan berbeda-beda lah ya visi hidup ke depannya itu apa, yang dicari apa. Kalau saya pribadi mikir, saya ingin ada unsur kebermanfaatan, tanpa maksud merendahkan pekerjaan lain ya, cuma saya rasa dosen ini salah satu pekerjaan yang kebermanfaatannya jelas sekali bisa kita lihat ya, dan sifatnya itu *continue* jadi bukan cuma satu atau dua tahun atau beberapa periode tertentu.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.23 WIB)

Pak Jaya Addin juga menyampaikan bahwa menjadi Dosen bisa punya unsur kebermanfaatan

Kalau menjadi dosen saya rasa kita akan secara *continue* bisa punya unsur kebermanfaatan. Dan sebenarnya ini diajarkan juga di agama kita ya, untuk punya amal jariyah, yang salah satunya punya ilmu bermanfaat. Jadi setelah menimbang-nimbang ya dengan plus-minusnya tentunya, saya rasa untuk saya pribadi dosen ini pekerjaan yang cocok lah.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.23 WIB)

Ditegaskan lagi dalam pernyataan kebermanfaatan tadi Pak Jaya Addin menyebutkan value dirinnya yakni ingin ada unsur amal jariyah, dan lagi institusi UII yang mendukung prinsip – prinsip tersebut.

“Salah satu *value* yang saya memang pengen coba pegang sampai nanti meninggal, tadi saya sebutkan, pengen punya unsure amal jariyah. Dan saya rasa institusi yang relative mendukung itu, memang institusi-institusi Islam, pilihan di Jogja kan ada beberapalah ya, tapi saya rasa UII ini secara *value*, secara prinsip, cocok untuk berkarir ya dengan prinsip-prinsip yang saya punya. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.24 WIB)

Ditambah lagi dukungan keluarga Pak Jaya Addin juga mendukung untuk menjadi dosen.

Kemudian pas awal-awal, keluarga besar sih secara umum mendukung untuk menjadi dosen, dan memang untuk keluarga inti seperti istri, anak, kalau anak saya belum bisa bicara banyak ya, tapi kalau istri memang sebelum saya menikah saya cerita dengan calon mertua dan calon istri kira-kira saya ke depannya menjadi dosen gitu, berharap terbuka dari awal lah, kalau itu bagi mereka suatu kendala/bermasalah ya nanti cari calon lain lah haha. Yang jelas, secara umum keluarga besar, keluarga inti Alhamdulillah semua mendukung lah dalam pilihan saya menjadi dosen.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.24 WIB)

Pernyataan Mr.X menerapkan perencanaan karirnya dengan fokus pada pengembangan dan pengabdian masyarakat, semua dilakukan agar bisa bermanfaat bagi orang banyak dengan ilmunya. Temuan terkait komitmen pada perencanaan karir ini serupa dengan Cicek *et.al* (2016), Ingrianti (2017)

“Saya sekarang lebih konsen untuk harus bisa mengembangkan beberapa riset yang sudah saya peroleh untuk dipraktekkan di lapangan. Yang kedua itu pengabdian masyarakat itu pingin saya optimalkan karena percuma punya ilmu setinggi langit tapi tidak bermanfaat untuk masyarakat, itu yang ingin saya nikmati untuk ke depan. Sama ini, para generasi yang masih muda agar punya semangat tinggi untuk mengembangkan ilmu agar kita menjadi negara yang maju, tidak terjajah terus secara ekonomi, politik, social. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.20 WIB)

Namun Mr.X juga memaparkan terkait ketertinggalan akibat terlalu nyaman terhadap apa yang diperoleh sekarang.

Kita jauh ketinggalan begitu karena kita mungkin terlalu nyaman menikmati apa yang kita peroleh sekarang, semua fasilitas serba ada, ini harus dioptimalkan, malah menunjang, jangan

menyamankan. Generasi sekarang yang semua serba instan, serba gampang, ini malah, ini malah sumbangan untuk Indonesia-nya malah saya agak khawatir di situ. Meskipun tidak semuanya begitu ya, ini cuma kekhawatiran saya saja, semoga nggak terjadi lah. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.20 WIB)

Pada kesempatan yang lain, Pak Anas Hidayat menyampaikan orientasi karirnya yakni menjadi guru besar dan sedang sibuk di pembuatan karya.

“ya kalo sekarang sudah sampai jenjang lektor kepala, nah makannya fokus saya sekarang jadi professor, makanya saya sekarang sedang sibuk membuat karya yang kira kira kurang untuk jadi professor itu, nah saya itu harus mengejar sekian ratus poin ya mas ya, poin itu dari pengajaran dipenelitian mungkin dipengabdian, nah biasanya paling banyak itu dipengabdian ee dipenelitian ya dijurnalnya, jurnalnya harus punya reputasi nah itu yang sekarang sedang saya fokuskan, (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.30)

Pak Anas Hidayat juga menyampaikan apabila artikelnya diterima di Scopus, dan sekarang hanya menerima artikelnya terbit saja.

“... dan ya kalo nanti artikel saya diterima di scopus A2 saja ya mungkin semester ini saya sudah mengajukan, saya itu menunggu artikel saya terbit saja. Kalo setelah terbit baru saya kirim kalo dari total nilainya sudah memenuhi cuma dari beberapa syarat missal punya scopus satu atau Q1, kan ada Q1, Q2 itu sedang saya kejar itu.” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.30)

Berdasarkan pemaparan narasumber diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada dosen yang berfokus pada pengembangan diri dan aktualisasi diri, kemudian ada yang konsen pada penelitiannya di lapangan karena sudah mencapai jabatan fungsional yang tertinggi dan ada juga yang memilih tidak tampil secara struktural dan cenderung membiarkan orang lain yang lebih

mumpuni dan yang terakhir ada yang ingin bermanfaat secara ilmu dan pengabdian dakwahnya.

#### **4.2.2 Proses Kepangkatan Dosen**

Jurusan manajemen menurut Pak Arif Hartono juga sudah menyiapkan *Career path*, namun orang yang bersangkutan harus inisiatif sendiri, tidak ada paksaan namun di fasilitasi. Berbeda dengan jabatan structural, jabatan ini ada yang menjadi ketua prodi, ketua jurusan yang mana jabatan ini diusulkan. Menurut Simamora (2006) *career management* menerapkan proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

“Kita menyiapkan karir *path*-nya, memfasilitasi, cuma yang bersangkutan nggak mengambil inisiatif ya kita nggak bisa apa-apa. Paling nanti implikasinya pada kinerjanya yang rendah, kemudian skor dia, pengakuan masyarakat terhadap dia juga kurang gitu, nggak banyak dipanggil/diundang orang dalam acara-acara seminar sebagai pembicara begitu.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Ditambahkan oleh Pak Arif Hartono bahwa Jurusan melakukan fasilitas dan pemetaan, bahkan hingga ke jenjang structural.

Begitu kurang-lebihnya di jurusan, lebih banyak seperti itu, tapi tidak kemudian kita paksa-paksa, nggak ada, kita memfasilitasi, kita lakukan pemetaan gitu ya, kemudian ada lagi karir structural, itu jabatan-jabatan structural, tapi ini agak berbeda. Kalau itu sebenarnya kan jadi orang menjabat, entah ketua prodi, ketua jurusan, kan macam-macam itu kan karena diusulkan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Dijabarkan lagi pemanfaatan *Career Path* yang sudah direncanakan disebutkan oleh Pak Arif bahwa jurusan tidak punya hak untuk memaksa dikarenakan adanya independensi yang cukup tinggi. Namun akan ada implikasi tertentu seperti jabatan akademik tidak memenuhi tertentu.

“Iya, dia mau memanfaatkan atau tidak, kita kan tidak punya hak untuk memaksa, kan profesi dosen unik ya. Di situ ada independensi yang cukup tinggi, gitu ya. Kita nggak bisa memaksa, hanya nanti ada implikasi saja, ketika orang misalnya jabatan akademiknya tidak memenuhi tertentu, misalnya orang S2 tidak bisa mengambil Magister, nggak boleh karena harus S3.”  
(Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arief Rahman juga menyampaikan bahwa dosen harus mengurus secara internal jika naik pangkat lalu kemudian diurus ke fakultas kemudian prosedur manajerial biasanya memantau jumlah dosen, kepangkatan, mulai dari jenjang paling awal hingga guru besar, kemudian setelah dilakukan pemantauan tersebut maka ditentukan perencanaan apa yang perlu dilakukan dalam mendorong poin-poin yang diperlukan untuk membantu dosen tersebut.

“Jadi memang prosedurnya adalah diurus internal, artinya dosen mau naik pangkat itu memang diurus internal dulu, dikumpulkan dulu empat poin tadi, kemudian diurus di uii, di fakultas, di universitas, sudah disetujui semuanya baru dibawa ke Ildikti, lembaga layanan dikti. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Pak Arief Rahman memaparkan bahwa ada kordinator di dalam pengurusan kepangkatan kemudian usulan kepangkatan diusulkan ke fakultas dulu, kemudian ke universitas, setelah itu ke dikti, disetujui, baru kemudian nanti ada sk-nya dari Ildikti.



Dia mengkoordinir universitas-universitas di region, misalnya di jogja, itu negeri dan swasta. Itu ada koordinatornya di situ. Jadi tadi usulan kepangkatan diusulkan ke fakultas dulu, kemudian ke universitas, setelah itu ke dikti, disetujui, baru kemudian nanti ada sk-nya dari Ildikti, kenaikan pangkat itu. Itu kalau sampai dengan lektor itu dikti, tetapi kalau sudah lektor kepala, guru besar itu sampai ke jakarta, sampai dikti jakarta. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Pak Arief Rahman juga menambahkan apabila guru besar itu ditanda tangani hingga ke presiden dan Jurusan juga melakukan pemantauan terhadap jumlah jabatan akademik, setelah itu dibuatkan perencanaan guna mendukung kompetensi dosen.

“...Apalagi, guru besar itu tanda tangan presiden juga, jadi prosedurnya lebih panjang di sana, sehingga yang dilakukan oleh jurusan, terutama adalah melakukan pemantauan, dosennya itu yang masih asisten ahli berapa, yang masih nja berapa, yang masih lektor berapa, yang sudah guru besar gitu ya. Sehingga nanti dibikin rencana, ini kalau naik ke sini kurang apa sih, kurang poin yang mana gitu, bagaimana kemudian jurusan mendorong mereka memenuhi poin poin itu, oh saya kurang publikasi kurang penelitian, ya mungkin jurusan kemudian membuat grup penelitian atau apa, mendorong lah dosennya itu melakukan penelitian.” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Bu Nurfauziyah juga memaparkan bahwa jenjang jabatan fungsional terdiri dari asisten ahli, kemudian lektor, kemudian lektor kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor

“Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian lektor, kemudian lektor kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)



Untuk kenaikan pangkat seorang dosen harus memenuhi credit point, Pak Arief Rahman menyatakan bahwa *credit point* itu kita harus mengumpulkan empat poin. Seorang dosen memiliki beban tugas pendidikan atau pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan juga dakwah Islamiyah

“...Kita harus mengumpulkan apa yang dinamakan credit point, bukan termasuk bkd, beda. Jadi credit point itu kita harus mengumpulkan empat poin, poin pertama adalah pengajaran, jadi harus mengajar. Untuk kenaikan pangkat kita harus ngajar sekian sks dalam jangka waktu tertentu, ada syarat-syaratnya, itu pertama ngajar. Poin kedua adalah penelitian, ini termasuk publikasi, nulis di jurnal misalnya ya atau di konferens. Ketiga adalah pengabdian masyarakat, terjun ke masyarakat, membuat sesuatu ada memberi pemahaman ke masyarakat dan seterusnya. Ini di universitas umum ada tiga itu, dinamakan tridharma, di uii ditambahkan satu lagi untuk menjadi catur darma – yaitu dakwah. Jadi kita untuk naik pangkat harus mengumpulkan empat poin itu. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Pak Djati selaku Kabid URT juga memaparkan bahwa credit point merupakan sebagai syarat yang harus dipenuhi apabila ingin naik ke jenjang berikutnya.

“..jadi misalnya saya dari asisten ahli mau ke lektor butuhnya misalnya 150, lah misal satu ada 50 itu saya misal harus ada pendidikan harus berapa, penelitian itu harus berapa, nah dia harus nulis jurnal” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.02 WIB di FBE UII)

Dipertegas oleh Mr.X selaku dosen tetap bahwa ke empat point tadi harus di kumpulkan, mulai dari asisten ahli hingga ke jenjang berikutnya.

“Jadi di uii ini kenaikan pangkat tadi dari asisten ahli, lalu ke lektor, ke lektor kepala, terus ke jurusan. Kita harus mengumpulkan apa yang dinamakan credit point, bukan termasuk bkd, beda. Jadi credit point itu kita harus mengumpulkan empat poin. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Diperinci oleh Mrs.Y selaku dosen tetap bahwa untuk bisa naik dari satu jenjang ke jenjang lainnya ada persyaratan yang harus dipenuhi.

“Untuk jabatan fungsional itu tidak otomatis, karena untuk bisa naik dari satu jenjang ke jenjang lainnya ada persyaratan yang harus kita penuhi. Ya itu dihitung dengan KUM, ada angka kredit, PAK (Penghitungan Angka Kredit). Untuk naik dari asisten ahli yang pertama dari NJA (non jabatan akademik), kita tidak punya jabatan, kemudian harus mengumpulkan sekian KUM baru bisa naik ke asisten ahli, kemudian setelah asisten ahli ke rektor harus ada sekian KUM yang harus kita penuhi. Biasanya yang agak sulit untuk memenuhi KUM dalam proses kenaikan jabatan itu terkait dengan penelitian, karena kalau yang pengajaran pasti kita ngajar tiap tahun, pengabdian juga minimal satu kali biasanya aman.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Ditambahkan Pak Arief Rahman bahwa aturan dalam kenaikan pangkat ini sudah ada ketentuan dari dikti.

“Jadi kita untuk naik pangkat harus mengumpulkan empat poin itu, memang beda-beda, kalau nja asisten ahli itu ngajarnya harus berapa, penelitian harus berapa, pengabdian dan dakwah harus berapa itu beda dengan kalau asisten ahli naik ke lektor, butuh berapa dst. Itu sebenarnya aturan dari dikti, sudah ada berapa” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Dapat ditarik kesimpulan bahwa tahapan perencanaan karir individu yakni dosen dapat naik pangkat yakni dengan mengurus internal dulu, kemudian mengumpulkan *credit point* kemudian diurus di uii, di fakultas, di universitas, sudah disetujui semuanya baru dibawa ke dikti, lembaga layanan dikti. Dosen harus mengurus secara internal jika naik pangkat lalu kemudian diurus ke fakultas kemudian disinilah prosedur manajerial biasanya memantau jumlah dosen, kepangkatan, mulai dari jenjang paling awal hingga guru besar, kemudian

setelah dilakukan pemantauan tersebut maka ditentukan perencanaan apa yang perlu dilakukan dalam mendorong poin-poin yang diperlukan untuk membantu dosen tersebut. Jurusan manajemen sudah menyiapkan *Career path*, namun orang yang bersangkutan harus inisiatif sendiri, tidak ada paksaan namun di fasilitasi. Berbeda dengan jabatan structural, jabatan ini ada yang menjadi ketua prodi, ketua jurusan yang mana jabatan ini diusulkan. Kemudian didalam jenjang karir dosen, seorang tenaga pendidik mencapai jabatan tertentu diharuskan memenuhi *credit point* yang sudah ada yakni pengajaran, penelitian, pengabdian dan juga dakwah Islamiyah Prosedur ini sesuai dengan Risdikti (2021) & SIPKD (Sistem Informasi Pengembangan Karir Dosen)



### 4.2.3 Laporan Beban Kerja Dosen (BKD)

Beban kerja dosen merupakan laporan kinerja dosen yang mencakup beberapa komponen yaitu melaksanakan pendidikan, melaksanakan penelitian, dan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, serta penunjang kegiatan tridharma, dan atau tugas tambahan dalam sebuah kurun waktu tertentu. Beban kerja dosen sendiri wajib dilaporkan pada setiap semester di perguruan tinggi penugasan. BKD sendiri berdasarkan Kepdirjendikti (2021) Ketentuan pelaporannya yakni paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks. Rincian dari BKD mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya (Pasal 8 menjelaskan rincian kegiatan tridharma perguruan tinggidan Pasal 7 huruf f menjelaskan kegiatan penunjang) serta Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit.

Pak Djatiantoro memparkan terkait SKP dimana hal ini berdasarkan kinerja dan digabung dengan BKD

Kalo SKP itu atas dasar kinerja dia, nilai gabungannya ini perilaku kerja digabung. BKD (beban kinerja dosen) ini hasil perencanaannya, PPKP itu hasil realisasinya. Sama sebenarnya ini kan rencana yang hanya tertulis aja kan, kalo BKD adalah aktivitas, aktivitas yang dinilai per semester tiap enam bulan sekali. Konsepnya itu dia merencanakan, kemudian ada BKD nya / aktivitas dia selama satu semester, setahunnya kemudian jadi PPKP. Penilaian prestasinya itu nah selama ini gimana dia, nah dari ini logikanya harusnya CCP sudah masuk karena dia pendidikannya sudah masuk, penelitiannya masuk, pengabdianya masuk, CCP sudah bisa masuk. CCP (*cumulative*

*credit point*).” (Djatianoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.22 WIB di FBE UII)

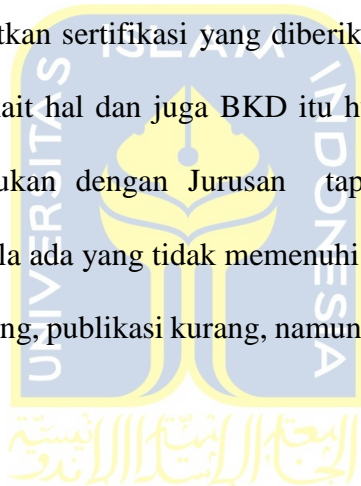
Temuan BKD ini sesuai dengan UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 72. Beban kinerja dosen berkaitan dengan sertifikasi evaluasi dari pemerintah, berhubungan langsung dengan DIKTI tapi menjadi problem biasanya ketika harus memenuhi BKD, mengakibatkan publikasi kurang dan penelitian kurang.

“BKD beda lagi, BKD itu kaitannya dengan untuk mendapatkan sertifikasi yang diberikan oleh pemerintah. Jadi ada sertifikasi, katakanlah tambahan gitu ya, tetapi tiap semester harus melaporkan kinerja tertentu minimal yang dipenuhi, kalau tidak memenuhi maka BKD-nya atau sertifikasinya dihentikan. Kalau BKD itu hubungannya dengan DIKTI, dengan pemerintah, bukan dengan kita. Tapi itu memang ada kaitannya, karena mereka yang tidak memenuhi BKD biasanya sama, poin dua lagi, penelitian kurang, publikasi kurang, begitu, itu memang di situ problemnya. Tapi itu bukan untuk kita itu, itu untuk pihak luar.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.16 WIB, Via Meeting Zoom)

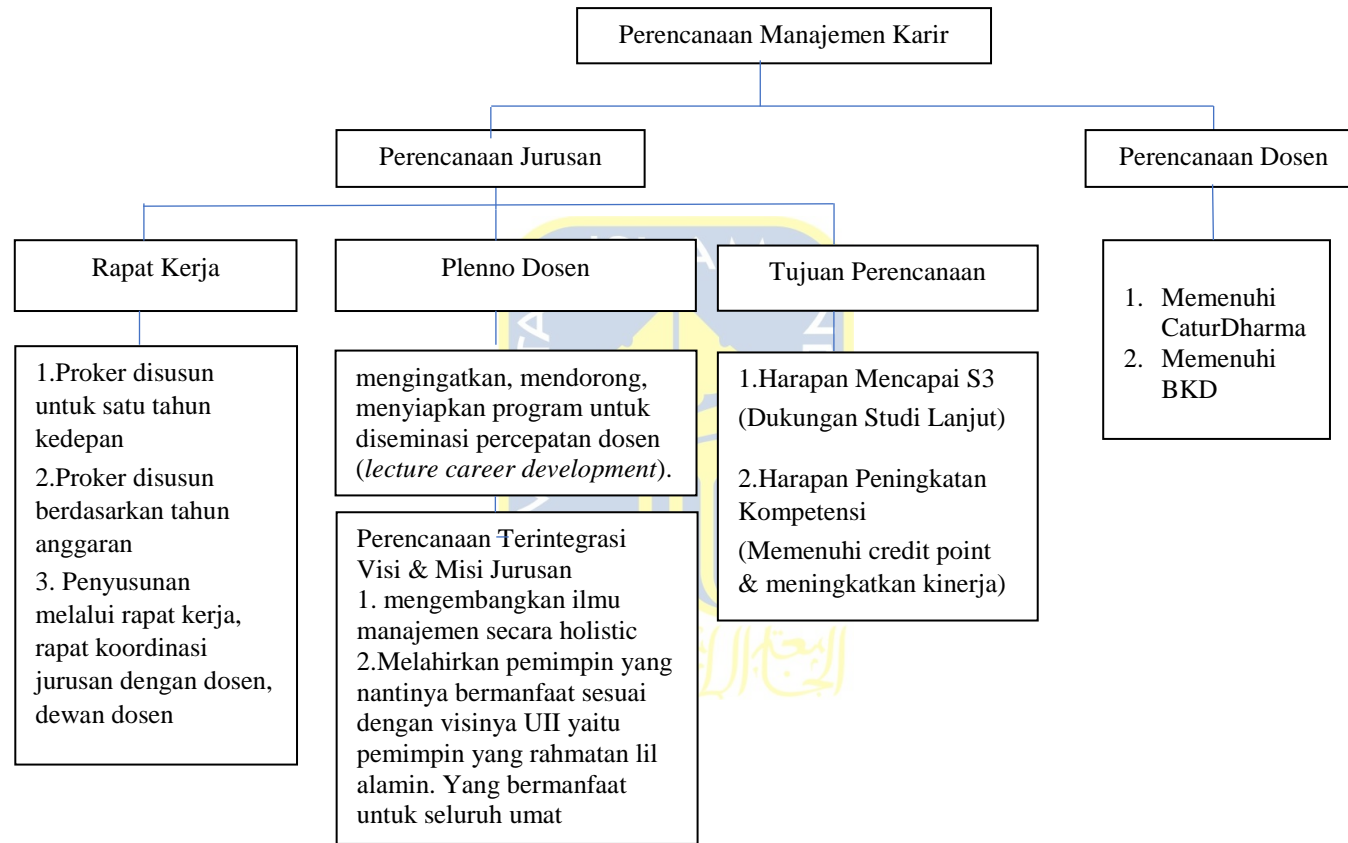
Mrs Y juga menambahkan terkait BKD bahwa setiap semester kita punya kewajiban untuk melaporkan kinerja dari dosen

BKD setiap semester kita punya kewajiban untuk melaporkan kinerja dari dosen terkait dengan tridharma khususnya, karena BKD dan SKB itu permintaannya DIKTI, mereka hanya mengakomodir yang diwajibkan adalah tridharma bukan catur dharma. Kinerja dosen terkait dengan tridharma itu harus dilaporkan setiap semester dalam bentuk pelaporan BKD, dan kemudian ada setiap tahun kita melaporkan SKB. Institusi juga sebenarnya punya kepentingan terkait dengan SKB dan BKD tadi untuk kegiatan monitoring. (Mrs.Y Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Dapat disimpulkan bahwa beban kerja dosen merupakan laporan kinerja dosen yang mencakup beberapa komponen yaitu melaksanakan pendidikan, melaksanakan penelitian, dan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, serta penunjang kegiatan tridharma, dan atau tugas tambahan dalam sebuah kurun waktu tertentu. BKD setiap semester diwajibkan untuk melaporkan kinerja dari dosen terkait dengan tridharma khususnya, karena BKD itu permintaan dari DIKTI. Namun di dalam Jurusan Manajemen disebutkan bahwa BKD itu kaitannya dengan untuk mendapatkan sertifikasi yang diberikan oleh pemerintah. Jadi ada sertifikasi terkait hal dan juga BKD itu hubungannya dengan dengan pemerintah, bukan dengan Jurusan tapi itu memang ada kaitannya, karena apabila ada yang tidak memenuhi BKD biasanya poin dua lagi, penelitian kurang, publikasi kurang, namun pelaporannya untuk DIKTI.



### 4.3 Ringkasan Hasil



Gambar 4. 3 Perencanaan Manajemen Karir

Sumber: Data Diolah Primer (2021)

#### 4.4 Diskusi Hasil

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui Jurusan Manajemen telah berperan dan terintegrasi dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Jurusan itu lebih pada pengembangan kompetensi dosen. Wewenang jurusan yakni menyediakan support dosen didalam melakukan penelitian dan juga mengikutsertakan mahasiswa dalam penelitian dan juga pengabdian, terkait peningkatan akademik tidak terpisah dengan jurusan dan prodi. Lebih lanjut dan lebih rinci Jurusan manajemen memiliki tugas dalam mengelola karir dosen yakni peningkatan kapasitas, peningkatan kemampuan melalui *training*. Kemudian Jurusan juga memberikan pengayaan publikasi, hak kekayaan intelektual, selain itu juga ada pemberian fasilitas pendanaan untuk publikasi, conference, diseminasi juga pengabdian. Jurusan juga berperan selaku pengembangan karir dosen sehingga juga disiapkan *career path*.

Salah satu harapan perencanaan karir di Jurusan yakni mendorong dosen untuk studi lanjut ke luar negeri. Kemudian untuk pengembangan lainnya jurusan selalu mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan. Didalam Jurusan Manajemen ada forum rutin plenno dosen, yang berfungsi mengingatkan, mendorong, kemudian menyiapkan program untuk diseminasi. Selain itu tiap tahun diadakan *Lecture Development Program*. Program-program ini untuk menyampaikan *update* informasi terbaru. Program disusun berdasarkan tahun anggaran. Kemudian susunan itu disusun oleh prodi lalu dikoordinasikan ke Jurusan untuk



dirangkum, setelah itu semua proker disampaikan ke Fakultas, namun sebelum disampaikan diadakan rapat kerja, rapat koordinasi Jurusan dengan dosen, dewan dosen, lalu diminta masukan dari proker yang ada di D3, S1, S2 setelah ada kesepakatan Fakultas mengajukan ke Universitas. Fakultas sendiri ada rapat senan fakultas kemudian dibawa ke rapat Universitas kemudian ke Yayasan. Tidak hanya sampai disitu Perguruan Tinggi juga menyiapkan Program Percepatan Guru Besar untuk menunjang jabatan fungsional, bentuk program ini guna meneguhkan komitmen UII untuk terus menambah jumlah Profesor yang dimiliki. Sebagai tambahan bahwa didalam jenjang karir dosen, seorang tenaga pendidik mencapai jabatan tertentu diharuskan memenuhi credit point yang sudah ada yakni pengajaran, penelitian, pengabdian dan juga dakwah Islamiyah. Untuk naik dari asisten ahli yang pertama dari NJA (non jabatan akademik), dosen tidak punya jabatan, kemudian harus mengumpulkan sekian KUM baru bisa naik ke asisten ahli, kemudian setelah asisten ahli ke rektor harus ada sekian KUM yang harus kita penuhi. Selain itu dosen harus mengikuti aturan negara dan juga seorang dosen memiliki SKP (sasaran kerja pegawai) kemudian ada BKD (beban kerja dosen) dan ada juga CCP (*cumulative credit point*)

Jurusan Manajemen dalam melakukan perumusan dan perencanaan manajemen karir adalah sesuai dengan visi dan misi. Serupa dengan Hasibuan (2012) bahwa perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Bohlander & Snell (2013) berpendapat bahwa didalam MSDM terpadat proses mengelola sumber daya manusia dalam bentuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi, maka dengan adanya MSDM di dalam organisasi, maka karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, dan keahlian yang mereka miliki demi tercapainya tujuan di dalam organisasi. Hal ini serupa dengan perencanaan dari Jurusan Manajemen proses pengelolaan dalam bentuk pengembangan keahlian dan bentuk pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Serupa dengan pendapat Rivai (2014) MSDM juga merupakan bagian dari rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang dibentuk untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan individu SDM tersebut. Dipertegas oleh Simamora (2006) bahwa manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan juga bagian dari hubungan tenaga kerja baik.

Jurusan Manajemen menyesuaikan kebutuhan organisasi dan juga kebutuhan individu dosen di dalam perannya merencanakan pengembangan kompetensi dosen tentunya menyiapkan kebutuhan dan support dalam berbagai bentuk program dan pendanaan. Hal ini sesuai dengan Alwi (2014) pendekatan SDM dibangun atas dasar anggapan bahwa motivasi kerja dan kepuasan bawahan atau anggota akan meningkat bila kebutuhan mereka diperhatikan.

Dengan kata lain kebutuhan organisasi (*organizational needs*) harus seimbang dengan kebutuhan individu (*individual needs*). Bila motivasi kerja meningkat diharapkan jadi peningkatan *performance individual* sehingga produktivitas organisasi akan meningkat. Dijelaskan sesuai Hasibuan (2012) Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Temuan jenjang karir dosen sesuai dengan Risdekti (2021)

Temuan rapat kerja sebagai perencanaan karir yang dilakukan serupa dengan teori Ivancevich (2010) Wether& Davis (1996) Bohlander & Snell (2013), temuan perencanaan ini juga serupa dengan Damayanti (2021) Pandangan karir dosen atau disebut juga orientasi karir individu temuan ini serupa dengan Cullen (2013), Hasibuan (2012), Waruwu (2021), Temuan terkait komitmen pada perencanaan karir ini serupa dengan Cicek *et.al* (2016), Ingarianti (2017). Temuan komitmen disini sesuai dengan Syakur *et.al* (2020) & Wickramasinghe (2016). Temuan dukungan bersifat proses Hung *et.al* (2021) mengungkapkan faktor yang paling berpengaruh mengembangkan kompetensi inovatif dosen terletak pada faktor kualitas dan dukungan motivasi juga etika profesi dosen (atau kemampuan pribadi). Temuan perencanaan yang ada sesuai dengan Damayanti (2021) pentingnya perencanaan dan pengelolaan karir, mulai dari pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menghasilkan dampak positif

## BAB V

### JALAN MENDAKI TAPI HARUS DILEWATI

#### (IMPLEMENTASI PERENCANAAN KARIR ORGANISASI & INDIVIDU)

##### 5.1 Pendahuluan

Jurusan manajemen memiliki tugas dalam mengelola karir dosen yakni peningkatan kapasitas, peningkatan kemampuan melalui *training*. Kemudian Jurusan juga memberikan pengayaan publikasi, hak kekayaan intelektual, selain itu juga ada pemberian fasilitas pendanaan untuk publikasi, conference, diseminasi juga pengabdian. Jurusan juga berperan selaku perencana karir dosen sehingga juga disiapkan *career path*. Saat ini sumber daya manusia (SDM) yakni merupakan asset paling penting didalam sebuah perusahaan ataupun organisasi, dikatakan sangat penting dikarenakan tanpa adanya SDM yang baik tujuan perusahaan akan sulit mencapai *goals*-nya, karena peranan SDM lah yang menentukan arah tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu untuk menggapai karir yang diinginkan saat ini dosen harus bekerja dengan giat dan menyadari bahwa meningkatkan karir adalah tujuan yang harus dicapai. Dosen yang menganggap karir sebagai tujuan hidupnya ataupun *passion*-nya maka secara otomatis seorang dosen akan berkomitmen dengan pekerjaan yang dilakukannya, bahkan untuk membuktikannya seorang dosen akan terus berkembang dan meningkatkan efektivitas karirnya, selain mencari atau meningkatkan jenjang karirnya juga untuk menemukan pengakuan dari perusahaan / organisasi.

Disinilah peran serta Jurusan harus memiliki komitmen pada pengembangan karir tiap-tiap dosen, maka akan terjadinya sinergi antara manajerial dan karyawan sehingga kedua pihak akan merasakan dampak positif demi tercapainya tujuan bersama. Tujuan dari bab ini adalah untuk menjabarkan dan memberikan gambaran penyusunan / perencanaan manajemen karir yang ada di Jurusan dengan melibatkan empat narasumber utama dan narasumber pendukung yang mana narasumber ini terlibat dan mengalami dampak dari perumusan perencanaan tersebut

## **5.2 Implementasi Perencanaan Jurusan Pada Karir Dosen**

Dijabarkan di atas bahwa Jurusan manajemen memiliki tugas dalam mengelola karir dosen yakni peningkatan kapasitas, peningkatan kemampuan melalui *training*. Kemudian Jurusan juga memberikan pengayaan publikasi, hak kekayaan intelektual, selain itu juga ada pemberian fasilitas pendanaan untuk publikasi, conference, diseminasi juga pengabdian. Maka jurusan mendorong dan mengharapkan seorang dosen mencapai jenjang karir tertingginya yakni guru besar, mencapai S3 dan juga meningkatkan jabatannya. Berikut merupakan uraian harapan karir Jurusan pada dosen.

### **5.2.1 Studi Lanjut S3**

Jurusan juga berperan selaku perencanaan karir dosen sehingga juga disiapkan *career path*. Salah satu harapan perencanaan karir di Jurusan yakni mendorong dosen untuk studi lanjut ke luar negeri. Bu Nurfauziyah menjabarkan bahwa salah satu harapan dari Jurusan yakni mendukung tenaga pendidik melanjutkan untuk melanjutkan studi. Temuan harapan ini serupa dengan Bohlander & Snell (2013)

“Yang pertama adalah tentunya studi, kita mendorong dosen-dosen untuk melanjutkan studinya, dulu syaratnya cukup S1 sekarang sudah S2, jadi semua sudah S2. Nah, mendorong dosen untuk bisa studi lanjut ke S3, beberapa dosen kita sudah melanjutkan yang terakhir kemarin ke Austria, yang lain menyusul. Harapannya kita mendorong dosen untuk studi lanjut ke luar negeri.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Namun Bu Nurfauziyah mengatakan bahwa Jurusan tidak memaksa dalam studi lanjut ini dikarenakan beberapa pertimbangan.

“... tapi tidak menutup kemungkinan, karena kondisi seperti ini, ada beberapa dosen yang sudah punya keinginan untuk melanjutkan punya permasalahan masing-masing seperti keluarga, ortunya hanya satu dan sepuh, kita tidak bisa memaksa mereka untuk sekolah keluar. Hal-hal seperti itu juga kita pertimbangkan, kita tidak memaksa dosen untuk harus sekolah ke luar negeri.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziyah juga menyampaikan apabila tidak punya kendala terkait keluarga maka dapat dikatakan bisa didukung untuk studi lanjut.

“Tetapi kalau misalnya ada kesempatan dan dosen itu tidak punya kendala misalnya dalam hal dirinya dengan keluarganya ya kita dorong, terutama dosen-dosen putri mungkin mereka sudah berkeluarga, kita tidak menuntut.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arif Hartono juga menambahkan bahwa Jurusan berharap mencapai Carurdharma dan juga berharap mencapai guru besar artinya S3. Hal ini juga serupa dengan Widyanti (2021)

“Kalau kita sih sederhana, dosen kan yang diharapkan ada empat kan ya, pengajaran, penelitian, pengabdian sama dakwah Islamiyah. Itu ya terpenuhi semua, kemudian kalau dari karir

akademik ya kita semua berharap bisa mencapai guru besar, artinya S3 semua, karir optimalnya ya doctor, semua bisa jadi professor.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Dipertegas oleh Bu Nurfauziyah yakni dukungan Jurusan yakni mendukung jabatan fungsional agar tepenuhi hingga jenjang yang lebih tinggi.

“Jadi sebenarnya dua hal itu yang kita dorong, satu studi lanjut dua adalah peningkatan jabatan fungsional.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Jurusan mengharapkan dosen mencapai jenjang S3 dengan cara mensupport studi lanjut di luar negeri namun ada beberapa pertimbangan, semisal dosen itu sudah berkeluarga Jurusan tidak menuntut. Jurusan juga berharap dosen mencapai Carurdharma dan juga berharap mencapai guru besar artinya S3. Serupa dengan pernyataan manajerial organisasi Bohlander & Snell (2013) memaparkan manajemen sdm itu sendiri yakni bagaimana proses mengelola sumber daya manusia dalam bentuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi, maka dengan MSDM di dalam organisasi, maka karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, dan keahlian yang mereka miliki demi tercapainya tujuan dan harapan di dalam organisasi. Dalam temuan dukungan Dosen melakukan studi lanjut demi mencapai tujuan organisasi hal ini serupa dengan Widyanti (2021) yang mana disebutkan bahwa menyediakan pertumbuhan dan peluang yang konsisten demi tercapainya tujuan organisasi.

### 5.2.1.1 Beasiswa

Selain pendanaan penelitian Pak Arif Hartono menegaskan bahwa skema dukungan Jurusan yang berikutnya yakni beasiswa dosen namun syaratnya lebih ketat dan ada kemungkinan kelewat persyaratan umurnya sehingga banyak yang memakai pendanaan pribadi.

“Kemudian ada juga scheme yang lain yang dimungkinkan adalah beasiswa sendiri, pakai biaya sendiri, karena ada beberapa yang sudah lewat, tidak semua usia bisa kita biayain, saya lupa batasnya, 35 atau 40 itu batasnya.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Terkait biaya dipaparkan oleh Pak Arif Hartono bahwa sekolah di luar negeri ini biayanya mahal dan apabila ada yang pensiun setelah sekolah Jurusan mengalami kerugian.

Karena kan sekolah di luar negeri kan mahal. Kalau kemudian sekolah pulang terus pensiun kan rugi besar, maka harus dihitung itu. Kalau biaya eksternal, dari luar, ya nggak masalah kita, Cuma luar pun biasanya syaratnya lebih ketat gitu umurnya. Karena itu kemudian ada beberapa yang dulu belum sempat sekolah, sudah kelewat umurnya gitu ya, kemudian bisa sekolah sendiri dengan biaya sendiri, ada juga yang seperti itu. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Temuan dukungan berupa beasiswa ini sejalan dengan Samsudin (2010) bahwa pengembangan SDM yakni penyiapan karyawan maka mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini Jurusan menyiapkan beasiswa sebagai bentuk dukungan agar meningkatnya jenjang karir.



### 5.2.2 Peningkatan Kompetensi

Selain harapan studi lanjut tadi Jurusan juga mendorong dosen untuk peningkatan kompetensi yakni mengarahkan mengikuti sertifikasi, pelatihan dan juga konferen. Bu Nurfauziyah memaparkan bahwa. Temuan peningkatan kompetensi serupa dengan Rivai (2014).

“Kemudian untuk pengembangan lainnya ya kita selalu mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Peningkatan kompetensi yang diadakan di Jurusan juga termasuk dukungan apabila dosen ingin meningkatkan kemampuan bahasanya. Jurusan memiliki datanya dan juga apabila menginginkan maka Jurusan akan menunjang.

“Dia perlu meningkatkan kemampuan bahasa saya. Apa yang diperlukan, begitu, kita punya datanya. Kalau dosen menginginkan saya akan berangkat, mempersiapkan tes TOEFL dsb., meningkatkan kemampuan bahasa saya, lalu saya ajukan ke jurusan, saya ingin ikut pelatihan bahasa misalnya, nah kita punya datanya untuk menunjang karir dosen begitu.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arif Hartono selaku ketua jurusan mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi ini bergantung pada kemauan dosen itu sendiri Jurusan memfasilitasi berupa skema pendanaan. Temuan ini serupa dengan Kasihani (2017)

“Jadi dari sisi peningkatan kemampuan, cuma mengenai aktivitas ini tergantung dosen, dosen mau melakukan atau tidak, kami memfasilitasinya, berupa apa, berupa scheme-scheme pendanaan

penelitian, jadi penelitian itu kita siapkan scheme pendanaanya.  
(Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Harapan dari Jurusan terhadap kompetensi dosen yakni Jurusan selalu, mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan. Jurusan juga mengharapkan peningkatan kompetensi salah satunya seperti peningkatan kemampuan bahasa. Selain itu Jurusan juga menyiapkan skema pendanaanya. Berdasarkan pemaparan Rivai (2014) rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan/organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu SDM-nya. Manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia. Maka berdasarkan pengintegrasian antara kebutuhan organisasi dan individu, jurusan mengharapkan peningkatan kompetensi karena manajerial memfasilitasi kebutuhan. Temuan peningkatan kompetensi dosen ini serupa Kasihani (2017) yang mana menjelaskan bahwa pemahaman dosen terhadap persyaratan kenaikan pangkat dan jabatan dosen sangat penting, sebab berhubungan dengan strategi yang akan dilakukan oleh dosen setiap semester agar dapat memenuhi persyaratan penilaian yang dipersyaratkan

### 5.2.2.1 Dukungan Bersifat Hasil

Didalam Jurusan sendiri selalu mensupport dan fasilitas tentunya diberikan untuk menunjang individunya dan juga organisasi itu sendiri. Dukungan bersifat hasil ini merupakan bentuk insentif apabila dosen melakukan kinerja dengan baik dan juga apabila presentasi konferensinya baik. Dari sisi hasil diartikan bahwa sifatnya insentif, jadi misalnya ada dosen yang berhasil publikasi diberi insentif. Dosen berhasil presentasi di konferensi yang bagus, diberi insentif. Berikut akan dipaparkan bentuk dukungan hasil yang dilakukan oleh jurusan yang terdiri dari insentif, dana hibah penelitian, beasiswa, pendanaan konferens dan juga proses dorongan, workshop, pelatihan, seminar dsb. Pak Arief Rahman menjabarkan sebagai berikut.

“Ya, jadi ada yang sifatnya itu proses, ada yang sifatnya hasil. Sifatnya proses itu maksudnya mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam rangka proses penelitian atau proses publikasinya.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)

Dipertegas lagi terkait hibah penelitian oleh Pak Arif Rahman bahwa dukungan ini bersifat hasil.

Itu juga bisa ada juga hibah penelitian, misalnya kemudian hibah penulisan artikel, atau hibah. Misalnya ada dosen butuh untuk mempresentasikan penelitiannya, dibiayai oleh jurusan. Itu dari sisi proses, yang kedua adalah dari sisi hasil, itu sifatnya insentif, jadi misalnya ada dosen yang berhasil publikasi diberi insentif. Dosen berhasil presentasi di konferensi yang bagus, dikasih insentif, dst.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)

Temuan terkait insentif ini sesuai dengan Ingarianti (2017) imbalan yang diberikan oleh organisasi (diberikan insentif), kontribusi Organisasi (kontribusi yang diharapkan), peluang promosi, dan penghargaan.

“Yang kedua adalah dari sisi hasil, itu sifatnya insentif, jadi misalnya ada dosen yang berhasil publikasi diberi insentif. Dosen berhasil presentasi di konferensi yang bagus, dikasih insentif, dst.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)

Selain hal insentif dari organisasi, Mrs.Y selaku dosen tetap menyatakan bahwa manajerial juga memberikan dukungan karir terkait hal ini ada pusat pengembangan manajemen yang memberikan hibah-hibah penelitian dan berbagai support *financial*.

“Kalau secara support, khususnya di aspek financial UII memberikan dukungan yang luar biasa. Mulai dari level universitas, kita punya fasilitas dari direktorat pengembangan akademik, kemudian di prodi jurusan kita punya pusat pengembangan manajemen, yang biasanya memberikan hibah-hibah penelitian. Secara pendanaan itu tidak menjadi isu, begitu banyak akses sumber pendanaan yang bisa kita gunakan untuk kegiatan penelitian...” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.15 WIB via zoom)

Temuan Insentif ini sesuai dengan Baruch (2006) bahwa lingkungan bisnis saat ini, organisasi memiliki peran penting dalam sistem *career management*, yang berfungsi sebagai pencetus dan pengembang aset manusia yang dimilikinya. Dalam hal ini temuan insentif ini serupa dengan bentuk kompensasi dari Permana *et.al* (2021) kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen, pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen, dan kompensasi serta pengembangan karir secara bersama-sama mempengaruhi pekerjaan dosen kepuasan.

### 5.2.2.2 Pendanaan Penelitian

Didukung oleh pernyataan Mr.X selaku dosen tetap bahwa UII itu memfasilitasi dana untuk penelitian, semuanya sangat support dan tidak ada masalah. Support fasilitas mulai dari pencarian data hingga sarana prasarana semua difasilitasi.

“Difasilitasi, kalau penelitian itu ada dana internal dari UII dan ada dana eksternal dari DIKTI sama dari kementerian keuangan. Kalau di FBE pejabat-pejabatnya kalau struktural, dekan, kajur, tidak ada masalah, mereka sangat support. Fasilitasnya untuk penelitian ya untuk penelitian, kemudian support pencarian data, untuk surat-surat, kemudian misalnyakita perlu sarana pra-sarana difasilitasi semua”. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)

Bentuk komitmen manajerial pada dosen salah satunya yakni hibah penelitian dan pendanaan untuk penelitian. Jurusan mengatur dana yang ada agar tidak terjadi *double funding*. Sejalan dengan Anonim (2020)

“Hibah penelitian kami ada, dari jurusan di UII banyak sekali disediakan, dari universitas ada, dari jurusan ada, jurusan juga menyediakan dana untuk penelitian, ada aturannya yang mana penelitian itu tidak boleh *double funding*, makanya kalau dosen mengajukan dana penelitian dari luar harus memberitahu jurusan. Karena yang pertama agar tidak terjadi *double funding*. .” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.28 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziah juga memaparkan terkait penelitian bahwa penelitian dibatasi waktu tertentu dan juga harus dilaporkan dan dipublikasikan, apabila belum diselesaikan maka tidak bisa melanjutkan penelitian berikutnya.

“... kemudian yang kedua kalau dosen melakukan penelitian ini kan ada waktunya ya, misalnya satu tahun atau sembilan bulan, kalau dalam jangka waktu sesuai dengan kontraknya dia belum bisa menyelesaikan, menyelesaikan itu apa? Satu, selesai melakukan penelitian dan membuat laporan, yang kedua, hasil penelitian itu

harus dipublikasikan di jurnal, nah kalau itu belum diselesaikan maka dia tidak bisa mengikuti penelitian berikutnya, itu dorongan kita.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.28 WIB, Via Meeting Zoom)

Ditambahkan oleh Bu Nurfauziah bahwa dukungan yang ada bukan hanya sekedar dorongan tetapi juga ada dukungan pendanaan untuk penelitian.

Kemudian ada lagi dana-dana yang kita berikan, untuk konferen, untuk pelatihan-pelatihan kita siapkan dana. Jadi dukungan itu bukan sekedar dukungan mendorong, tanpa ada dukungan dana, tidak.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.28 WIB, Via Meeting Zoom)

Mr.X selaku dosen tetap menyatakan bahwa UII itu memfasilitasi dana untuk penelitian, semuanya sangat support dan tidak ada masalah. Support fasilitas mulai dari pencarian data hingga sarana prasarana semua difasilitasi.

“Difasilitasi, kalau penelitian itu ada dana internal dari UII dan ada dana eksternal dari DIKTI sama dari kementerian keuangan. Kalau di FBE pejabat-pejabatnya kalau struktural, dekan, kajur, tidak ada masalah, mereka sangat support. Fasilitasnya untuk penelitian ya untuk penelitian, kemudian support pencarian data, untuk surat-surat, kemudian misalnyakita perlu sarana pra-sarana difasilitasi semua”. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)

Kemudian diperjelas lagi oleh Pak Jaya Addin bahwa fasilitas dari UII secara objektif sudah cukup baik, ada insentif ketika berhasil publikasi, ada juga bantuan pengecekan bahasa, ada banyak fasilitas penunjang bagi dosen.

“Betul, kalau fasilitas dari UII memang saya rasa secara objektif sudah cukup baik, ada insentif ketika nanti berhasil publikasi, kemudian ada bantuan untuk proofreading, untuk pengecekan bahasa itu ada bantuannya. Kemudian ada inilah, aplikasi-aplikasi yang sebenarnya bisa kita akses untuk menunjang penelitian kita. Cuma kan kalau kita bicara telisik lebih lanjut itu kan factor eksternal ya, maksudnya kalau bicara organisasi itu ya ibarat pecut atau wortel gitu, itu wortelnya itu, ya kita dosen sebagai kuda lah

mungkin, jadi itu wortelnya, kalau orang-orangnya pada dasarnya sudah punya niat untuk meneliti atau semangat kuat untuk meneliti, ya itu, akan sangat menggoda itu ya” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Melalui sistem imbalan, dan juga sistem insentif. Sistem ini dapat mengakomodasi variasi kebutuhan dan pemilik karir bahwa tentunya fasilitas dari UII secara objektif sudah cukup baik, ada insentif ketika berhasil publikasi, ada juga bantuan pengecekan bahasa, ada banyak fasilitas penunjang bagi dosen. Support fasilitas mulai dari pencarian data hingga sarana prasarana semua difasilitasi. Dukungan bersifat hasil ini merupakan bentuk insentif apabila dosen melakukan kinerja dengan baik dan juga apabila presentasi konferensinya baik. Bentuk komitmen manajerial pada dosen salah satunya yakni hibah penelitian dan pendanaan untuk penelitian, Jurusan mengatur dana yang ada agar tidak terjadi *double funding*. Skema dukungan Jurusan yang berikutnya yakni beasiswa dosen namun syaratnya lebih ketat dan ada kemungkinan kelewat persyaratan umurnya sehingga banyak yang memakai pendanaan pribadi. Temuan terkait pendanaan penelitian ini sesuai dengan pernyataan Anonim (2020) menyediakan support bentuk dana yang mana berguna meningkatkan kualitas penelitian dosen yang bertujuan pada hasil yang dipublikasikan melalui jurnal bereputasi dengan cara memfasilitasi dosen.

### **5.2.3 Peningkatan Jabatan Fungsional**

Jurusan juga berharap meningkatkan dosen ke jenjang karir yang tertinggi yakni guru besar, jurusan mengelola dan mendorong kenaikan pangkat dosen. Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada



dari asisten ahli, kemudian rector, kemudian rector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor. Sesuai dengan Silitonga (2021).

“Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian lector, kemudian lector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor. Nah, kami melihat, jurusan melihat banyak sekali dosen-dosen yang saat ini jabatan fungsionalnya banyak yang mandet, berhenti.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Disinilah peran dari Jurusan yakni mendorong dosen untuk segera menaikkan jabatan fungsionalnya. Bahkan Jurusan mengharapkan di dalam dua tahun dosen didorong untuk menaikan jabatan fungsionalnya

“Harapannya kan dua tahun, ini ada yang lama sekali tidak menaikkan jabatan fungsional, itulah tugas jurusan, salah satunya adalah mendorong dosen untuk segera menaikkan jabatan fungsionalnya.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arif Hartono menambahkan bahwa dosen karir akademik yaitu diharapkan mencapai guru besar artinya karir tertinggi yang paling optimal yakni semua bisa jadi professor.

“Kalau dari karir akademik ya kita semua berharap bisa mencapai guru besar, artinya S3 semua, karir optimalnya ya doctor, semua bisa jadi professor.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Lebih detail harapan peningkatan karir akademik menurut Bu Nurfauziyah sebagai berikut.

“Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian lektor, kemudian lector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar



professor. Nah, kami melihat, jurusan melihat banyak sekali dosen-dosen yang saat ini jabatan fungsionalnya banyak yang mandet, berhenti. Harapannya kan dua tahun, ini ada yang lama sekali tidak menaikkan jabatan fungsional, itulah.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Harapan jurusan yakni seorang dosen dituntut untuk meningkatkan karir akademiknya mulai dari asisten ahli, lector, lector kepala, hingga mencapai ke karir akademik yang optimal yakni guru besar atau doctor. Jurusan mendukung peningkatan jabatan ke jenjang yang lebih tinggi. Artinya karir tertinggi yang paling optimal yakni semua bisa jadi professor. Silitonga (2021) memaparkan perencanaan strategis dibutuhkan sebagai proses berkelanjutan yang membutuhkan peningkatan kompetensi diri; direkomendasikan agar dosen berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif sesuai dengan tuntutan kinerja dosen.

#### **5.2.3.1 Dukungan Bersifat Proses**

Pada kenyataannya tujuan dari individu melakukan perencanaan karir yakni adalah untuk mengetahui secepat mungkin prospek karir individu tersebut di masa depan, sehingga dosen dapat dengan segera menentukan langkah yang efektif dan efisien demi tercapainya tujuan karir. Perencanaan karir harus disesuaikan dengan kebutuhan karir tiap individu oleh karena itu perlu adanya analisis kebutuhan karir individu yang mana, proses analisis ini mencakup kriteria orientasi karir dosen dan niatnya berprofesi menjadi dosen. Sehingga organisasi bisa melakukan pemetaan karir sesuai kebutuhan dan menyesuaikan dengan kebutuhan dosen tersebut. Pak Arief Rahman menjabarkan sebagai berikut.

“Ya, jadi ada yang sifatnya itu proses, ada yang sifatnya hasil. Sifatnya proses situ maksudnya mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam rangka proses penelitian atau proses publikasinya.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)

Temuan proses mengingatkan, mengarahkan dan memberi dukungan dan update informasi hal inilah yang disebut Pleno Dosen. Dijabarkan oleh pak Arif Hartono. Temuan ini serupa dengan Ratnasari *et.al* (2021), Dany, F (2014) & Chan, C (2018)

“Jadi ada proses mengingatkan itu ya, setiap forum Pleno Dosen kita lakukan, termasuk update-update informasi terbaru kita sampaikan. Itu yang bisa kita lakukan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Dukungan sifatnya proses diartikan sebagai mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam rangka proses penelitian atau proses publikasinya. Temuan dukungan bersifat dengan proses ini yakni serupa dengan Baruch (2006), Ng & Eby (2005), Kadarisman (2013) Hung *et.al* (2021)

### **5.3 Implementasi perencanaan karir individu**

Perencanaan karir individu sendiri bertujuan mencapai jenjang karir tertinggi dengan cara memenuhi *credit point* yang sudah ditentukan. Perencanaan di tingkat organisasi sangat bagus dan memadai karena mencakup semua dan juga unggul di dalam fasilitas, namun tidak dengan bentuk perencanaan komitmen karir individu dikarenakan banyaknya hambatan didalam mencapai jenjang karir yang tinggi dan beban kerja yang memang berfokus pada percepatan guru besar namun support secara fungsional dirasa kurang karena masih ada tenaga pendidik yang merasa terbebani ketika menjalani caturdharma, berikut bentuk pelaksanaan dosen di dalam memenuhi *credit point*.

#### **5.3.1 Pelaksanaan Pendidikan Pengajaran**

Dosen bukan pengajar biasa namun dosen merupakan orang yang mengajar di perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. Menjadi seorang dosen bukan sesuatu yang mudah. Tekanan dari berbagai macam kondisi membuat dosen harus mampu berpikir kritis dan analitis agar mendapatkan jawaban dari setiap masalah yang muncul. Baik dari perekrutan maupun penerimaan dosen tetap melalui jenjang karir yang panjang. Itulah mengapa seseorang yang mengajar di perguruan tinggi tidak lagi hanya dikaitkan sebagai guru namun disebut dosen. Terdapat perubahan kata dosen dari hanya seorang guru karena dosen merupakan profesi pengajar akademik yang menunjukkan beban berat yang harus dipikulnya. Bahkan orang yang manjadi dosen di perguruan tinggi

ini tentunya mengharapkan jenjang karir dan fasilitas penunjang yang lebih baik mengingat tidak mudah bagi mereka mendapatkan posisi dosen tetap di FBE UII ini. Menggabungkan komitmen dan manajemen karir bukan sesuatu yang mudah termasuk bagi dosen. Mereka harus mampu mendalami keduanya agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas dan mencapai kesuksesan karir. Sulit bagi dosen dapat fokus dalam hal lain selain mengajar saja atau melakukan penelitian saja. Namun dosen memang menyadari bahwa mengajar saja bukan jaminan untuk mudah mendapatkan kenaikan pangkat / kesuksesan karir. Dosen dalam mencari ilmu dan pengalaman tidak hanya mengajar di dalam kelas tetapi mereka juga memiliki *job desk* yang lain seperti menjabat di jabatan fungsional, jabatan struktural, melakukan dakwah, pengabdian, menulis jurnal, mengikuti pelatihan, melakukan seminar, bahkan harus melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi. Beberapa dosen mulai meniti karirnya dan meningkatkan karirnya dengan cara memenuhi caturdarma yang mana selain fokus pada mengajar, dosen ini juga fokus pada pengembangan karirnya. Dengan cara ini mereka mengharapkan agar setelah mereka naik jabatan nanti, mereka memiliki jenjang karir yang sepadan untuk melanjutkan langkah menuju masa depan yang lebih baik. Berbagai latar belakang mereka jadikan alasan untuk terjun ke dunia akademik.

Komitmen dosen bersamaan dengan mengatur pelaksanaan pengajaran bukan sesuatu yang mudah. Berbagai cara dosen harus mengatur waktu untuk memenuhi angka kredit agar berjalan beriringan. Waktu bisa menjadi hal yang sangat singkat karena kesibukan mereka. Tujuan dari bab ini ialah untuk

memaparkan atau memberi gambaran mengenai tingkat partisipasi dosen dalam implementasi pelaksanaan pendidikan pengajaran dengan melibatkan empat narasumber yang terlibat langsung dalam pengelolaan manajemen karir, serta empat narasumber selaku dosen yang merasakan implementasi tersebut, sehingga dapat diketahui yakni implementasinya dimulai dengan implementasi manajemen karir organisasi, kemudian dilanjut dengan manajemen karir individu dan terakhir dilanjut dengan komitmen karir dosen. Temuan ini serupa dengan Risdikti (2019) lampiran II Permen PAN dan RB No. 46 Tahun 2013 dan lampiran III Permen PAN dan RB No. 17 Tahun 2013)

#### **5.3.1.1 Pengajaran Penting tapi Harus Seimbang**

Keseimbangan yang dimaksud pada pembahasan ini adalah selain *point* pengajaran *point* caturdharma yang lain juga harus dipenuhi, seperti tetap produktif menulis, maka dijabarkan oleh Pak Arif sesibuk apapun tidak boleh dikorbankan. Sejalan dengan Damayanti *et.al* (2021) kesadaran dosen tentang pentingnya perencanaan dan pengelolaan karir, mulai dari pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menghasilkan dampak positif. Salifu *et.al* (2017) juga memaparkan dalam mengajar, para guru terutama percaya pada keahlian mereka, dan puas dengan pilihan mereka tentang karier mengajar tanpa persuasi. Pak Arif juga memaparkan bahwa sesibuk apapun seorang dosen, *point* pengajaran tidak boleh ditinggalkan dan harus menjadi prioritas.

“Tapi memang, ada yang mungkin dari sisi menulis nggak bagus tapi ngajarnya bagus, itu ada. Tapi ada juga yang menulisnya produktif tapi ngajarnya yang lalai. Ini kan dilema gitu ya, kita yang mengatakan bahwa mahasiswa nggak boleh dirugikan, sehingga ngajar itu kan, sesibuk apapun menjabat structural,

menulis itu tidak boleh dikorbankan, sehingga menjadi prioritas utama. Karena sebagai dosen, sebenarnya awalnya adalah mengajar gitu.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Ditambahkan oleh bu Sri Mulyati bahwa terkait pengajaran ini di urus melalui program studi, berbeda dengan pengembangan dosen itu terletak di Jurusan.

Kalau prodi hanya mengurus tentang ngajar, dosen ini mengajar mata kuliah ini, nah misalnya kok dosen ini ngajarnya nggak bener, atau masuknya kurang, nah itu urusannya prodi. Tapi untuk pengembangan dosen, sumber daya manusianya, itu di jurusan. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.00)

Dituturkan oleh Pak Jaya Addin Pengajaran dan penelitian menjadi tidak seimbang diakrenakan disibukkan dengan tugas tugasnya membuat seminar, pembicara.

“Sementara hari-hari itu kita disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya bukan penelitian, sifatnya pengajaran, kemudian banyak tugas-tugas yang sifatnya bikin seminar ini lah, seminar itu, jadi pembicara, jadi moderator, jadi tim ini tim itusegala macam.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Pak Djati selaku Kabid URT FBE UII memaparkan bahwa sebagai dosen ya tidak hanya mengajar ya melainkan juga harus berkarya agar mengalami kemajuan dalam jenjang karirnya.

“Banyak hal ya, sekarang ini dosen kan tidak hanya mengajar. Dia harus berkarya. Kalo dulu mungkin masih bisa lah ya dosen itu mengajar seperti guru dan sekarang gurupun seperti itu, yang namanya BKD itu kan nasional. Yang mereka diminta laporan itu kan karena mereka dapat tunjangan. Hal ini ya supaya mereka mendapat standarisasi. .” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.00 WIB di FBE UII)

Pak Djati menambahkan bahwa dosen harus diakui keilmuannya di dunia internasional agar bisa mengembangkan anak didiknya.

Jadi guru itu begini dosen itu begini supaya apa? Anak didiknya berkembang, jadi ya harus diakui keilmuannya di dunia internasional. Kalo dia nda pernah naik pangkat ya kasihan mahasiswa, jangan jangan yang dipelajari itu itu saja, makanya ada kriteria makanya ngajar pun diatur, jadi S1 diajar S2, S2 diajar S3, S3 diajar profesornya atau doktor kepala.” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.00 WIB di FBE UII)

Pengajaran menurut Pak Arif Hartono yakni Jadi *system* sudah mengatur semua, jadi mereka sudah mengerti kalau sudah S2 berarti hanya bisa mengajar S1 dan menganggap semua sudah paham akan ketentuan ini.

“Kemudian kalau tidak memenuhi misalnya S2 nggak bisa membimbing, nah itu sendirinya ada semua begitu. Jadi *system* sudah mengatur semua, jadi mereka sudah mengerti kalau sudah S2 berarti hanya bisa mengajar S1, kalau saya misalnya S3 dengan kepangkatan tertentu saya bisa mengajar S2, bisa juga mengajar S3 tapi tergantung aturannya, misalnya kalau S3 ada syarat untuk bisa mengajar dan membimbing, kalau S2 juga ada aturan, S3 yang mengajar S2 itu kayak apa, sudah ada pedomannya. Jadi semua sudah ngerti gitu, kalau saya begini saya punya kewenangan apa. Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Dapat disimpulkan di dalam pelaksanaan Pendidikan & Pengajaran tingkat partisipasi dosen dirasa kurang mengingat beban kerja yang tidak ideal, kemudian minimnya perbandingan rasio mahasiswa dengan dosen, belum lagi terbebani dengan pekerjaan administrative sehingga proses pengajaran dengan sks tertentu saja sudah menghabiskan banyak waktu sehingga tenaga pendidik sering kali kesulitan membagi waktu. Terkait pengajaran ini di urus melalui program studi, berbeda dengan pengembangan dosen itu terletak di Jurusan.



Temuan terkait perlunya kesimbangan ini bisa dijelaskan oleh Freeman *et.al* (2020) bahwa pengajaran dan pencapaian jabatan akademik bisa diraih dengan menemukan mentor karir, soft skill juga perlu ditingkatkan, dan mendapatkan kursus untuk pengajaran

### 5.3.1.2 Membimbing Kegiatan Akademik

Pak Arif Hartono menyampaikan bahwa system sudah mengatur kebutuhan dosen apabila sudah S2 hanya bisa mengajar dan membimbing S1, namun dengan jenjang S3 dengan kepangkatan tertentu bisa membimbing S2

Jadi system sudah mengatur semua, jadi mereka sudah mengerti kalau sudah S2 berarti hanya bisa mengajar S1, kalau saya misalnya S3 dengan kepangkatan tertentu saya bisa mengajar S2, bisa juga mengajar S3 tapi tergantung aturannya, misalnya kalau S3 ada syarat untuk bisa mengajar dan membimbing, kalau S2 juga ada aturan, S3 yang mengajar S2 itu kayak apa, sudah ada pedomannya. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Terkait membimbing ini Jurusan menyediakan *lecture career development* yang mana kegiatan dapat membimbing dosen dalam meningkatkan kehidupan akademis, kompetensi, kualitas serta kontribusi keilmuan.

“Kita ada forum rutin, namanya Pleno Dosen. Itu forum untuk mengingatkan, mendorong, kemudian hampir tiap semester kita juga ada program-program untuk diseminasi kemudian di situ kita ada program lagi, tiap tahun kita ada LDP (*Lecture Development Program*), kita menyiapkan lagi di situ. Jadi ada proses mengingatkan itu ya, setiap forum Pleno Dosen kita lakukan, termasuk update-update informasi terbaru kita sampaikan. Itu yang bisa kita lakukan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)



Bu Nurfauziah juga memaparkan dosen banyaj memiliki tugas selain mengajar, ada juga membimbing skripsi dan juga membimbing KKN.

sekarang dosen banyak mengajar, bisa satu semester sebanyak 12 sks, 15 sks, 18 sks, berarti 15 sks saja ka nada berapa mata kuliah itu, lima makul. Belum lagi membimbing skripsi, belum lagi membimbing ada yang KKN. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.29 WIB, Via Meeting Zoom)

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan pelaksanaan membimbing kegiatan akademik ini terdiri membimbing skripsi dan juga membimbing KKN. System juga sudah mengatur kebutuhan dosen apabila sudah S2 hanya bisa mengajar dan membimbing S1, namun dengan jenjang S3 dengan kepangkatan tertentu bisa membimbing S2. Jurusan menyediakan *lecture career development* yang mana kegiatan dapat membimbing dosen dalam meningkatkan kehidupan akademis, kompetensi, kualitas serta kontribusi keilmuan.

### **5.3.2 Pelaksanaan Penelitian**

Wewenang jurusan yakni menyediakan support dosen didalam melakukan penelitian dan juga mengikutsertakan mahasiswa dalam penelitian dan juga pengabdian, terkait peningkatan akademik tidak terpisah dengan jurusan dan prodi, prodi menyiapkan kurikulum dan jurusan menyiapkan dosen agar mampu mengaplikasikannya

“Jurusan menyediakan, men-support dosen-dosen melakukan penelitian, dan mengikutsertakan mahasiswa penelitian, pengabdian, karena itu juga dituntut oleh, kembali tadi, wewenangan prodi, adalah peningkatan akademik.” (Nurfauziah,

Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)

Dijabarkan oleh bu Nurfauziah bahwa jurusan memonitoring kinerja dosen, berapa kali penelitian, dan melakukan penelitian dari mana saja, Jurusan juga harus tahu apabila ada memiliki dana, dikarenakan harus ada rekomendasi Jurusan, sehingga tidak ada *overlapping* dana.

Harus ada rekomendasi dari jurusan sehingga jurusan tahu, dia mendapatkan dana dari mana, dia melakukan penelitian di mana, tahu sehingga tidak ada *overlapping* dana. (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.25 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arief Rahman juga menjabarkan bahwa point penelitian termasuk publikasi, menulis jurnal dan konferens.

Poin kedua adalah penelitian, ini termasuk publikasi, nulis di jurnal misalnya ya atau di konferens. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Mrs.Y menyatakan bahwa dalam pelaksanaan untuk memenuhi dalam kenaikan jabatan yang agak sulit yaitu memenuhi KUM penelitian.

Biasanya yang agak sulit untuk memenuhi KUM dalam proses kenaikan jabatan itu terkait dengan penelitian, karena kalau yang pengajaran pasti kita ngajar tiap tahun, pengabdian juga minimal satu kali biasanya aman.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Dapat disimpulkan berdasarkan pernyataan diatas yakni wewenang jurusan yakni menyediakan *support* dosen didalam melakukan penelitian dan juga mengikutsertakan mahasiswa dalam penelitian, point penelitian ini termasuk publikasi, menulis jurnal dan konferens. Pelaksanaan untuk memenuhi

dalam kenaikan jabatan yang agak sulit yaitu memenuhi KUM penelitian. Jurusan memonitoring kinerja dosen agar tidak terjadi *overlapping* dana. Pelaksanaan penelitian dikatakan sulit salah satunya dikarenakan standar publikasi tinggi.

### **5.3.2.1 Standar Publikasi Tinggi**

Lebih diperdalam lagi apabila seorang dosen melakukan penelitian kemudian mempublikasikannya terdapat standar publikasi yang tinggi seperti yang dijabarkan oleh Bu Nurfauziyah jurnalpun ada tingkatannya dan ada perhitungannya sendiri untuk setiap jenjang jabatan, ketentuannya seperti yang dijelaskan dibawah ini.

“Nah jurnalnya itupun bertingkat, ada tingkatannya, itu ada perhitungannya sendiri, kalau dari AA mau ke rector dia memerlukan publikasi sebanyak sekian, nah itu kita hitung dari dosen A sampai dosen Z kita hitung, punya raport masing-masing, oh dosen A masih asisten ahli, dia mau ke rector, kalau dia mau ke rector maka membutuhkan penelitian berapa, butuh jurnal berapa, butuh publikasi berapa, sekarang dia punya berapa, berapa kekurangannya, itu yang kita dorong. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziah memaparkan bahwa Jurusan mendukung dengan mendamping bisa melalui coach-ing, hal inilah yang dilakukan Jurusan untuk meningkatkan jabatan fungsionalnya.

Nah mendorong itu dengan cara apa, kita mendampingi kalau memang membutuhkan coach atau pendamping, kalau mau memilih coach-nya ya silahkan. Itulah yang dilakukan oleh jurusan untuk bisa dosen-dosen itu meningkatkan jabatan fungsionalnya, karena pada saat akreditasi kembali lagi nih, siapa yang melakukan akreditasi? Prodi. Nah dalam akreditasi itu salah satunya, dan itu

point yang besar adalah jabatan fungsional dosen. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Jurnal yang digunakan dalam penelitian dipaparkan oleh Bu Nurfauziyah yakni jurnalnya bereputasi tinggi sehingga memperoleh poin dengan tinggi.

jurnalnya juga harus yang bereputasi, kan ada jurnal yang dikatakan dengan jurnal sinta Itu kan ada skopus. Itu ada poinnya masing-masing, semakin bereputasi semakin tinggi poin yang diperoleh. Nah untuk masuk ke jurnal-jurnal yang bereputasi tentunya harus menulis dengan baik. Penelitian yang hasilnya baik tidak mampu dituliskan ke dalam format jurnal secara baik juga susah untuk masuk ke jurnal yang bereputasi (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Anas Hidayat menyatakan juga jurnalnya harus punya reputasi apabila melakukan penelitian.

“...nah biasanya paling banyak itu dipengabdian ee dipenelitian ya dijurnalnya, jurnalnya harus punya reputasi nah itu yang sekarang sedang saya fokuskan, (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.30)

Pak Anas Hidayat juga menyampaikan apabila artikelnya diterima di Scopus, dan sekarang hanya menerima artikelnya terbit saja.

“... dan ya kalo nanti artikel saya diterima di scopus A2 saja ya mungkin semester ini saya sudah mengajukan, saya itu menunggu artikel saya terbit saja. Kalo setelah terbit baru saya kirim kalo dari total nilainya sudah memenuhi cuma dari beberapa syarat missal punya scopus satu atau Q1, kan ada Q1, Q2 itu sedang saya kejar itu.” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.30)

Mr.X mengungkapkan bahwa memang KUM B atau penelitian itu yang paling sulit karena memang presentasinya terbesar, maka semakin rajin publikasi maka jenjang fungsionalnya semakin bagus, namun beliau sendiri

secara structural tidak ingin menjabat, dan lebih menikmati secara fungsional yaitu penelitian dan pengabdian.

“KUM B itu penelitian. Nah, yang paling susah, paling berat itu di KUM B. Karena dosen itu biasanya jarang yang memiliki komitmen untuk mengerjakan KUM B ini, presentase terbesar itu yang B, nanti itu semua dihitung, diakumulasi dengan presentase-presentase yang sudah ditetapkan oleh kementerian. Semakin rajin meneliti itu publikasinya semakin banyak, terus tulisan-tulisannya juga semakin banyak, semakin produktif.

Mr.X juga memaparkan secara rinci bagaimana penelitian dan pengabdian masyarakat dilakukan dan pembagian waktunya.

Tulisan penelitian itu bisa diwujudkan ke beberapa media, yang paling besar nilainya itu jurnal internasional, publikasi. Kemudian lewat buku bisa, paling besar itu. Kalau mengajar itu memang kewajiban, jadi sudah include semua. Terus kalau pengabdian masyarakat, memberikan pelayanan ke masyarakat itu sebetulnya bisa hanya dilakukan oleh dosen selama enam bulan itu kan selalu dilaporkan ke BKD, itu cukup hanya dua-tiga kali pemberian pengabdian masyarakat sudah cukup. Itu tadi, semakin produktif, maka jenjang karir fungsionalnya semakin bagus. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Dosen Pak Jaya Addin juga menyampaikan bahwa memang sorotan dalam dosen itu sebenarnya publikasi penelitian namun banyak tugas-tugas diluar hal itu yang membuat beban kerjanya tidak ideal.

“Dan sebenarnya ini yang jadi masalah menurut saya, karena di UII, ya mungkin semua kampus di Indonesia, yang paling disorot atau yang paling sexy ibaratnya bagi dosen kan publikasi penelitian ya. Sementara hari-hari itu kita disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya bukan penelitian, sifatnya pengajaran, kemudian banyak tugas-tugas yang sifatnya bikin seminar ini lah, seminar itu, jadi pembicara, jadi moderator, jadi tim ini tim itusegala macam. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Menurut Pak Jaya Addin terdapat masalah yang cukup kronis ketika ingin publikasi karena beban kinerja tidak mengarahkan ke publikasi.

Jadi menurut saya memang ada masalah yang cukup kronis ya, kita pengen dosen-dosen bisa publikasi, tapi kerjaan yang kita kasih tidak mengarahkan dosen-dosen untuk bisa publikasi, jadi itulah beban kinerja yang menjadi sorotan utama sih di kampus di Indonesia atau di UII secara spesifik.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Berdasarkan pernyataan diatas bahwa Jurusan sudah mensupport banyak hal didalam penelitian, dari aspek financial maupun aspek program namun dalam realitanya masih dirasa kurang didalam membentuk komitmen karir. Selama proses support terhadap pelaksanaan penelitian secara objektif sudah cukup baik, bahkan ada insentifnya, namun terdapat perbedaan tingkat partisipasi dosen didalam melakukan penelitian dikarenakan standar publikasi yang tinggi dan jurnalnya harus bereputasi. KUM B atau penelitian adalah yang paling sulit karena memang presentasinya terbesar, maka semakin rajin publikasi maka jenjang fungsionalnya semakin bagus

### **5.3.3 Pelaksanaan Pengabdian**

Dengan diberlakukannya UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, maka tugas dan peran pokok dosen telah berkembang dari yang dulu, sekarang lebih ditekankan pada tugas mengajar menjadi pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Subunsur melaksanakan pengabdian kepada masyarakat terdiri dari menduduki jabatan

pimpinan pada lembaga pemerintahan/pejabat negara, melaksanakan pengembangan hasil pendidikan, dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat/industri dan yang terakhir memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan;

“Ketika nanti itu masuk ke Dikti itu yang caturdarma dakwah masuknya kedalam pengabdian, itu aja sebenarnya, Cuma kalo naik pangkat wajib ada dakwahnya. Jadi saya secara umum saja kalo dijabarkan / rinci akan panjang ya.” (Djatianoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 14.45 WIB di FBE UII)

Pak Arief Rahman menambahkan bahwa pengabdian masyarakat yakni membuat sesuatu yang ada agar memberi pemahaman ke masyarakat

Ketiga adalah pengabdian masyarakat, terjun ke masyarakat, membuat sesuatu ada memberi pemahaman ke masyarakat dan seterusnya. Ini di universitas umum ada tiga itu, dinamakan tridharma, di uii ditambahkan satu lagi untuk menjadi catur darma – yaitu dakwah. Jadi kita untuk naik pangkat harus mengumpulkan empat poin itu. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Mrs.Y menyampaikan bahwa pengabdian biasanya satu kali dalam setahun sudah cukup aman.

“...karena kalau yang pengajaran pasti kita ngajar tiap tahun, pengabdian juga minimal satu kali biasanya aman.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Bu Nurfauziah juga memaparkan terkait banyaknya yang menjadi pejabat bisa dikatakan 75-80%

“Hampir semua, tidak semua, tapi bisa dikatakan 75-80% dosen itu kan menjabat, itu kan mereka harus membagi waktu.”



(Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.30 WIB, Via Meeting Zoom)

Dapat disimpulkan bahwa melaksanakan pengabdian kepada masyarakat terdiri dari menduduki jabatan pimpinan pada lembaga pemerintahan/pejabat negara, melaksanakan pengembangan hasil pendidikan, dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat/industri dan yang terakhir memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. pengabdian masyarakat yakni juga membuat sesuatu yang ada agar memberi pemahaman ke masyarakat. Ketika masuk ke Dikti itu yang caturdharma dakwah masuknya juga kedalam pengabdian.

#### **5.3.4 Pelaksanaan Dakwah Islamiyah**

Pelaksanaan pengabdian khususnya UII ada dharma keempat yang melekat pada dosen yaitu dakwah islamiyah. Dosen punya tanggung jawab untuk memberikan cerminan sosok muslim dan muslimah yang ideal kemudian nilai-nilai Islam itu disebarakan.

“Kita diberikan gambaran seperti apa tugas dan tanggung jawab seorang dosen di UII, apa saja yang nantinya melekat pada tugas dan tanggung jawab kita, dan di dalamnya yang jauh lebih besar porsinya adalah SIACD tadi, studi intensif Al-Qur’an dan dakwah Islamiyah. UII itu bukan tridharma, tapi catur dharma. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)

Mrs.Y juga menjabarkan bahwa UII memiliki dharma ke empat yakni dakwah islamiyah yang mana dosen memiliki tanggung jawab memberikan cerminan muslim dan muslimah yang ideal.



Kita Cuma punya tiga dharma sebenarnya, dosen itu wajibnya adalah mengajar, meneliti, dan memberikan pengabdian kepada masyarakat, tiga itu saja, di UII karena universitasnya adalah universitas Islam, maka ada dharma keempat yang melekat pada kita, yaitu dakwah islamiyah. Kita punya tanggung jawab untuk memberikan cerminan sosok sosok muslim dan muslimah yang ideal seperti apa kemudian nilai-nilai Islam itu kita sebar. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)

Gambaran tugas dan tanggung jawab individu dosen di UII dipaparkan oleh Mrs.Y selaku dosen tetap menggambarkan tugas dan tanggung jawab dosen, yakni penerapan dakwah Islamiyah.

#### 5.3.3.1 Rahmatan lil Alamin

Implementasi dakwah Islamiyah merupakan bagian dari pengabdian masyarakat yang diterjemakan menjadi *rahmatan lil alamin* dan *ulil albab*, yang bertujuan menjembatani nilai-nilai yang ada di UII

“Menginterpretasikan rahmatan lil alamin dan ulil albab itu seperti apa, itu yang coba dibangun pada saat kegiatan orientasi. Jadi kegiatan ini memberikan perspektif pada dosen bagaimana mengimplementasikan, membumikan konsep-konsep rahmatan lil alamin dan ulil albab itu tadi. Jadi tujuannya, bagaimana menjembatani antara nilai-nilai yang dimiliki oleh dosen baru dengan nilai yang ada di UII sehingga tidak ada konflik nantinya. Agar visi misi UII-nya selaras dengan visi misi dosen yang baru bergabung di UII. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)

Mr.X juga memaparkan tengah-tengah tulisan di didalam penelitian diselipkan dakwah dengan syiar islam

Ujung-ujungnya pasti mengarah ke sana, saya ini sekarang menulispun, di tengah-tengah tulisan saya selalu selipin dakwah Islam, meskipun secara eksplisit adadi judul, tapi sekarang hampir 80% tulisan-tulisan saya selalu saya selipi dengan nilai-nilai Islam, agar tidak terlalu secara eksplisit, ‘syiar Islam’ begitu.

Meskipun di UII biasanya dakwah Islam juga, penelitian-penelitian ke depan itu juga memasukkan nilai-nilai Islam ke tema kita. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Pak Anas juga menambahkan bahwa UII menghasilkan cendekia yang berakhlak mulia

yah sebenarnya Tridharma itu sudah cukup ya termasuk didalamnya pengabdian, meneliti, mengajar itu saja, namun yak karena kita di UII ya kitapun menghasilkan cendekia yang berakhlak mulia (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.30)

Berdasarkan pemaparan diatas adalah bahwa kegiatan ini memberikan perspektif pada dosen bagaimana menjembatani antara nilai-nilai yang dimiliki oleh dosen baru dengan nilai yang ada di UII sehingga tidak ada konflik nantinya. Agar visi misi UII-nya selaras dengan visi misi dosen yang baru bergabung di UII. Dakwah Islamiyah merupakan bagian dari pengabdian masyarakat yang diterjemakan menjadi *rahmatat lil alamin* dan *ulil albab*. Dosen juga ditengah-tengah tulisan di didalam penelitian diselipkan dakwah dengan syiar islam

### **5.3.3.2 Tridharma Menjadi Caturdharma**

Temuan caturdharma ini serupa dengan Risdikti (2021) & SIPKD (Sistem Informasi Pengembangan Karir Dosen) disebutkan bahwa aktivitas tri dharm ini terdiri dari bidang pengajaran, penelitian dan pengembangan ilmu, pengabdian masyarakat, penunjang dan juga kewajiban khusus profesor. Pengabdian di UII sendiri menyangkut dakwah Islamiyah dipertegas oleh Pak

Arif Hartono bahwa dakwah islamiyah ini dikatakan sama dengan pengabdian masyarakat oleh DIKTI

“... sebenarnya kalau di DIKTI itu dakwah sama pengabdian itu sama, karena orang dakwah itu dianggap sebagai pengabdian juga, cuma di UII ada spesifik, kalau pengabdian yang menyangkut keagamaan dinamakan dakwah Islamiyah, maka namanya bukan tridharma tapi catur dharma.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.40 WIB, Via Meeting Zoom)

Selanjutnya konsen dosen terkait pengembangan diri dosen maka Mr.X menyatakan bahwa beliau juga memiliki fokus pada beberapa riset yang sudah ada dilapangan, kemudian juga mengoptimalkan pengabdian masyarakat.

“Saya sekarang lebih konsen untuk harus bisa mengembangkan beberapa riset yang sudah saya peroleh untuk dipraktekkan di lapangan. Yang kedua itu pengabdian masyarakat itu pingin saya optimalkan karena percuma punya ilmu setinggi langit tapi tidak bermanfaat untuk masyarakat, itu yang ingin saya nikmati untuk ke depan. Sama ini, para generasi yang masih muda agar punya semangat tinggi untuk mengembangkan ilmu agar kita menjadi negara yang maju, tidak terjajah terus secara ekonomi, politik, social. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)

Selanjutnya Pak Anas Hidayat memaparkan terkait dakwah ini bahwa tridarma itu sudah cukup, yakni didalamnya pengabdian, meneliti, dan mengajar itu saja, tetapi karena UII ada unsur dakwahnya yang mana beliau mengedapankan bermanfaat dan berakhlak mulia, konsennya yakni kebermanfaat ilmu.

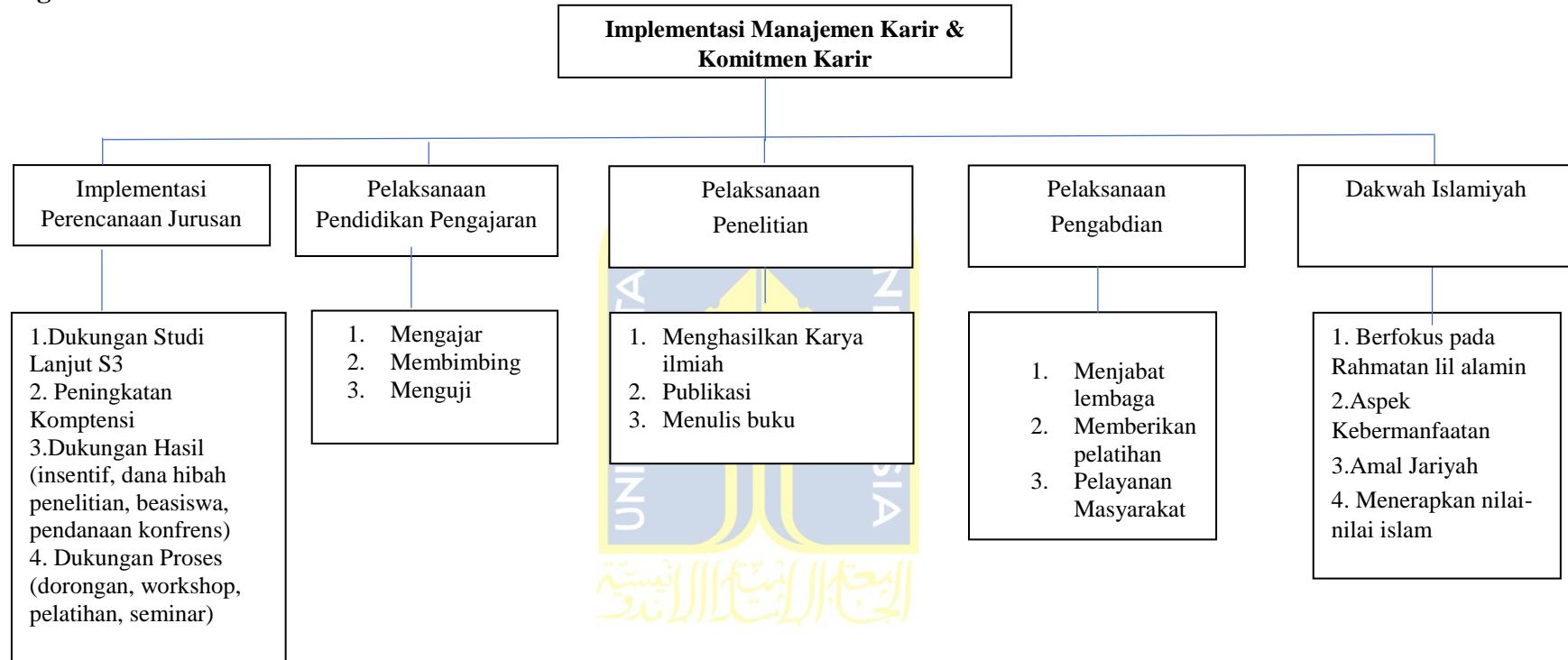
“yah sebenarnya Tridarma itu sudah cukup ya termasuk didalamnya pengabdian, meneliti, mengajar itu saja, namun yak arena kita di UII ya kitapun menghasilkan cendekia yang berakhlak mulia, ya beda sama sekarang ya mahasiswa itu hanya seperti

mendengarkan khutbah jumat, iya iya saja. Tapi sebenarnya ilmu itu juga harus bermanfaat. Bukan hanya orang sekarang ya mindsetnya ilmu kuliah itu untuk bisa bekerja harusnya ya ilmu itu bermanfaat, yaitu migunani, dan urip ya urup seperti itu.” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.26)

Berdasarkan pemaparan dosen bisa dinyatakan tidak hanya mengajar atau menerapkan jabatan fungsional aja melainkan juga harus menerapkan caturdarma yang mana didalamnya juga terdapat dakwah islamiyah. Dakwah islamiyah ini dikatakan sama dengan pengabdian masyarakat oleh DIKTI. UII terdapat unsur dakwahnya yang mana mengedapankan bermanfaat dan berakhlak mulia, konsennya yakni kebermanfaat ilmu.



## 5.4 Ringkasan Hasil



**Gambar 5.4 Implementasi Manajemen Karir & Komitmen Karir**

Sumber: Data Diolah Primer (2021)

## 5.5 Diskusi Hasil

Dari penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa manajerial Jurusan melakukan perencanaan karir yang terdiri dari banyak program sosialisasi pengembangan hingga ke support program anggaran, setelah adanya perencanaan tentunya ada pelaksanaan sebagai bentuk implementasi dari perencanaan. Terbentuklah pelaksanaan dari penjabaran caturdharma yang berisi credit point yang harus dipenuhi yakni pelaksanaan pendidikan pengajaran, kemudian pelaksanaan penelitian dan juga pengabdian dan dakwah Islamiyah. Tahapan perencanaan karir individu yakni dosen dapat naik pangkat yakni dengan mengurus internal dulu, kemudian mengumpulkan *credit point* kemudian diurus di uii, di fakultas, di universitas, sudah disetujui semuanya baru dibawa ke Ildikti, lembaga layanan dikti. Dosen harus mengurus secara internal jika naik pangkat lalu kemudian diurus ke fakultas kemudian disinilah prosedur manajerial biasanya memantau jumlah dosen, kepangkatan, mulai dari jenjang paling awal hingga guru besar, kemudian setelah dilakukan pemantauan tersebut maka ditentukan perencanaan apa yang perlu dilakukan dalam mendorong poin-poin yang diperlukan untuk membantu dosen tersebut. Prosedur ini sesuai dengan Risdekti (2021) & SIPKD (Sistem Informasi Pengembangan Karir Dosen) Dari keempat point ini partisipasi dan komitmen tenaga pendidik terlihat kurang dikarenakan, beban kerja yang tidak ideal, sulit membagi waktu, kurangnya tenaga pendidik, kemudian beban administrative yang berat sehingga menghambat dosen memenuhi point untuk mencapai ke jenjang karir berikutnya.

Dalam pelaksanaan Jurusan mendukung kompetensi dosen yang diberikan antara lain beasiswa pendidikan, support secara financial, support penelitian dan support penelitian, dari manajerial tentunya sudah memberikan banyak fasilitas namun semua kembali ke perencanaan karir masing-masing. Sejalan dengan Priyono dan Marnis (2008) bahwa Manajemen karir organisasional dapat mencapai efektivitas manajemen karir dengan memberikan beberapa indikator. Indikator dari manajemen karir organisasional contohnya, pendidikan yang berkaitan dengan karir, petunjuk keahlian, konseling karir, peluang *on the job training*, pilihan (opsi) karir. Perumusan penyusunan manajemen karir di FBE UII ini difokuskan pada beberapa hal yakni, jalur perekrutan, orientasi karir, komitmen karir organisasi dan juga ada hambatan dalam perekrutan. Dan juga menurut Cho et al. (2006) yakni Studi sebelumnya tentang karir Isu-isu terutama difokuskan pada empat tema, yaitu, pilihan karir, jalur karir, karir komitmen, dan kesuksesan karir. Sebagian besar studi tentang pilihan karir terkonsentrasi pada faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir.

Orientasi karir dosen merupakan bentuk komitmen individu dosen hal ini menjadi penting selama organisasi bisa mendukung dan memfasilitasi orientasi tersebut maka orientasinya bisa dijabarkan dalam beberapa bagian ada dosen berfokus menjadi peneliti, mencapai Guru Besar / profesor, bermanfaat, beramal jariah, dan juga pengabdian masyarakat. Orientasi ini sebenarnya sudah termasuk dalam tridarma yakni indikator pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, dan juga pengabdian masyarakat. Namun FBE UII sendiri disebut catur dharma termasuk semua poin diatas ditambah dengan poin

keislaman yakni pengabdian dakwah. Sedangkan Menurut Jain (2005) menyatakan bahwa jika organisasi ingin bercita cita untuk berorientasi pada pertumbuhan, orang perlu dilatih, termotivasi, dihargai, diakui dan diberdayakan untuk melakukan kemampuan optimal.

Sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dalam sebuah organisasi menjadi hal yang cukup vital atau cukup penting, bahkan menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi Maka bisa dikatakan sumber daya dosen menjadi sangat penting untuk kemajuan dan pertumbuhan organisasi. Bentuk lain implementasi komitmen oleh Jurusan ini support fasilitas, financial, dukungan karir dll, hingga muncul monitoring dan evaluasi terhadap hambatan. Maka bisa disebutkan bahwa perekrutan awal dosen sesuai dengan Direktorat SDM (2019) kemudian pengarahan organisasi terhadap orientasi dosen sejalan dengan teori Hasibuan (2012), Alwi (2014), lalu terkait komitmen karir dosen tertuang dalam banyak teori yang cocok yakni), Sedangkan hambatan karir sama dengan Fridayanti (2011) Dalam implementasi perencanaan karir dapat diketahui bahwa terdapat tindakan yang dilakukan Jurusan. Manajerial berfokus pada memberikan support fasilitas dan juga pembinaan karir sebagai bentuk implementasi manajemen karir organisasi. Implementasi nya terdiri dari aspek financial, pengembangan akademik, pusat pengembangan manajemen, hibah-hibah penelitian, insentif ketika nanti berhasil publikasi. Aspek program ada bantuan untuk proofreading, untuk pengecekan bahasa itu ada bantuannya, hingga aplikasi-aplikasi yang bisa diakses untuk menunjang penelitian. Kemudian juga terdapat sosialisasi pengembangan dosen yang terdiri dari pembinaan karir dan



juga *lecture career development*. Perencanaan dilakukan dimulai di tahun anggaran dengan proses dari fakultas hingga ke yayasan. Jurusan mengharapkan dosen mencapai jenjang S3 dengan cara mensupport studi lanjut di luar negeri namun ada beberapa pertimbangan, semisal dosen itu sudah berkeluarga Jurusan tidak menuntut. Harapan dari Jurusan terhadap kompetensi dosen yakni Jurusan selalu, mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan. Jurusan juga mengharapkan peningkatan kompetensi salah satunya seperti peningkatan kemampuan bahasa. Selain itu Jurusan juga menyiapkan skema pendanaanya. Dari sisi hasil diartikan bahwa sifatnya insentif, jadi misalnya ada dosen yang berhasil publikasi diberi insentif. Dosen berhasil presentasi di konferensi yang bagus, dikasih insentif. Dukungan sifatnya proses maksudnya mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam rangka proses penelitian atau proses publikasinya. Perencanaan yang ada sesuai dengan Damayanti (2021) pentingnya perencanaan dan pengelolaan karir, mulai dari pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menghasilkan dampak positif. Secara umum sesuai dengan Cline dan Kisamore (2008) yang mana manfaat dari pelaksanaan manajemen karir organisasi, yakni memperluas kesempatan karir. menerapkan budaya dan menerapkan talenta, meningkatkan komitmen organisasi, meningkatkan sukses karir, memenuhi kontrak psikologis karyawan. Menurut Mowday, Steers & Porter (1983) mendefinisikan komitmen

organisasi adalah sebagai suatu sikap dimana individu akan mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan & harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Ingarianti (2017) menyebutkan komitmen karir disini dinyatakan sebagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang individu dalam mencapai tujuan karir. Sedangkan implementasi manajemen karir individu ditemukan bahwa berkesinambungan dengan komitmen karirnya maka bila dijabarkan terdiri dari -proses mencapai jabatan fungsional tertinggi, pengembangan akademik mengutarakan kecenderungan pada pekerjaan, (penelitian, pengabdian, pengajaran, dakwah) memperbaiki kinerja dan terakhir aspek kebermanfaatan ilmu, amal jariyah. Komitmen karir tersebut sesuai teori menurut Martoyo (1997) pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir artinya meningkatkan segala kemampuan seperti kemampuan teknis, kemampuan teoritis, dan kemampuan konseptual serta moral karyawan agar menghasilkan prestasi kerja yang baik dan mencapai tujuan yang maksimal.

Jurusan manajemen memiliki tugas dalam mengelola karir dosen yakni peningkatan kapasitas, peningkatan kemampuan melalui *training*. Kemudian Jurusan juga memberikan pengayaan publikasi, hak kekayaan intelektual, selain itu juga ada pemberian fasilitas pendanaan untuk publikasi, conference, diseminasi juga pengabdian. Jurusan juga berperan selaku pengembangan karir dosen sehingga juga disiapkan *career path*. Prosesnya program disusun

berdasarkan tahun anggaran. Kemudian susunan itu disusun oleh prodi lalu dikoordinasikan ke Jurusan untuk dirangkum, setelah itu semua proker disampaikan ke Fakultas, namun sebelum disampaikan diadakan rapat kerja, rapat koordinasi Jurusan dengan dosen, dewan dosen, lalu diminta masukan dari proker yang ada di D3, S1, S2 setelah ada kesepakatan Fakultas mengajukan ke Universitas. Fakultas sendiri ada rapat senat fakultas kemudian dibawa ke rapat Universitas kemudian ke Yayasan

Dari hasil pemampanan tersebut maka bisa disimpulkan manajemen organisasi akan meningkatkan komitmen karir, dengan adanya indikator seperti kebijakan karir dalam organisasi, harapan karir, dukungan karir. Pelaksanaan membimbing kegiatan akademik ini terdiri membimbing skripsi dan juga membimbing KKN. System juga sudah mengatur kebutuhan dosen apabila sudah S2 hanya bisa mengajar dan membimbing S1, namun dengan jenjang S3 dengan kepangkatan tertentu bisa membimbing S2. Jurusan menyediakan *lecture career development* yang mana kegiatan dapat membimbing dosen dalam meningkatkan kehidupan akademis, kompetensi, kualitas serta kontribusi keilmuan. wewenang jurusan yakni menyediakan *support* dosen didalam melakukan penelitian dan juga mengikutsertakan mahasiswa dalam penelitian, point penelitian ini termasuk publikasi, menulis jurnal dan konferens. Pelaksanan untuk memenuhi dalam kenaikan jabatan yang agak sulit yaitu memenuhi KUM penelitian. Jurusan memonitoring kinerja dosen agar tidak terjadi *overlapping* dana. Pelaksanaan penelitian dikatakan sulit salah satunya dikarenakan standar publikasi tinggi. Pengabdian kepada masyarakat terdiri dari menduduki jabatan pimpinan pada

lembaga pemerintahan/pejabat negara, melaksanakan pengembangan hasil pendidikan, dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat/industri dan yang terakhir memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. pengabdian masyarakat yakni juga membuat sesuatu yang ada agar memberi pemahaman ke masyarakat. Ketika masuk ke Dikti itu yang caturdarma dakwah masuknya juga kedalam pengabdian. Dakwah islamiyah memberikan perspektif pada dosen bagaimana menjembatani antara nilai-nilai yang dimiliki oleh dosen baru dengan nilai yang ada di UII sehingga tidak ada konflik nantinya. Agar visi misi UII-nya selaras dengan visi misi dosen yang baru bergabung di UII. Dakwah Islamiyah merupakan bagian dari pengabdian masyarakat yang diterjemakan menjadi *rahmatat lil alamin* dan *ulil albab*. Dosen juga ditengah-tengah tulisan di didalam penelitian diselipkan dakwah dengan syiar islam. proses dosen mengatur karirnya sendiri memiliki beberapa indikator juga yaitu, fleksibilitas pekerjaan, orientasi pada tujuan, orientasi pada aktivitas, dan orientasi pada peran. Hal ini sama dengan teori dari Cline dan Kisamore (2008). Manajemen karir individu tadi senada dengan teori pengembangan karir dari Martoyo (1997). Temuan perencanaan serupa Damayanti (2021), Sedangkan teori komitmen karir ini sejalan dengan teori Mowday, Steers & Porter (1983).Maka dari proses-proses tersebut setelah dosen mengemukakan kecenderungan pada pekerjaannya bisa disimpulkan akan muncul komitmen karir. Pandangan karir dosen atau disebut juga orientasi karir individu temuan ini serupa dengan Cullen (2013), Hasibuan (2012), Waruwu (2021), Temuan terkait komitmen pada perencanaan karir ini

serupa dengan Cicek *et.al* (2016), Ingarianti (2017). Temuan komitmen disini sesuai dengan Syakur *et.al* (2020) & Wickramasinghe (2016)



## **BAB VI**

### **PUNCAK TERLIHAT DARI KEJAUHAN TAPI PUNDAK PENUH BEBAN (MONITORING & EVALUASI MANAJEMEN KARIR )**

#### **6.1 Pendahuluan**

Tahap terakhir dalam sebuah manajemen karir organisasi adalah melakukan sebuah evaluasi. Dalam hal ini evaluasi akan memaparkan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam implementasi manajemen karir. Evaluasi ini juga memberikan peranan penting dalam pembentukan komitmen karir dosen, karena dengan adanya evaluasi organisasi bisa melakukan perbaikan yang jauh lebih tepat. Pada komitmen karir kali ini demi tercapainya kualitas dosen dengan kinerja yang baik dan jenjang karir yang tinggi maka ini merupakan tanggung jawab bersama antara manajerial dengan profesionalisme dosen, misalnya adanya monitoring, pengukuran kinerja dosen, mengkaji dan mengevaluasi bentuk-bentuk implementasi manajemen karir dan komitmen karir bagi dosen.

Tujuan dari bab ini adalah menjelaskan gambaran mengenai evaluasi manajemen karir dan komitmen karir dosen dengan melibatkan keempat narasumber utama dan dua narasumber pendukung, dari keenam narasumber keempat diantaranya menjadi bagian dari pembentukan komitmen karir individu, sehingga narasumber tersebut sebagai evaluator dan narasumber pendukung sisanya yakni sebagai monitoring pengukuran keberhasilan implementasinya. Sehingga diketahui evaluasi ini dilakukan berdasarkan hambatan manajemen karir organisasi, hambatan komitmen karir, dan juga evaluasi dari keduanya.

## 6.2 Monitoring Hambatan Manajemen Karir Organisasi

Terdapat beberapa hambatan yang ada ketika dosen melakukan pengajaran, penleitian dan pengabdian dakwah, beberapa hambatan ini yakni terlalu banyak mahasiswa, kemudian banyak yang kesulitan membagi waktu dan ada juga yang memiliki jabatan baik didalam maupun luar kampus. Untuk dapat mempertahankan dan memotivasi Jurusan seharusnya menyediakan sistem untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan bagi pengembangan karyawan. Hal ini menjadi begitu penting untuk dapat mempertahankan para pelaku yang berkinerja baik dan para karyawan yang berpotensi menduduki posisi-posisi manajerial. Hal ini disebut sebagai sistem manajemen karir (*career management system*) atau sistem perencanaan pengembangan Noe *et.al* (2011). Serupa dengan Wether & Davis (1996) mengungkapkan didalam proses perencanaan karir yang berlangsung secara sadar yakni pertama menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan kemudian untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir yang terakhir pemerograman kerja, pendidikan dan pengalaman-pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan dalam organisasi. Maka mekanisme diharapkan mewujudkan kebutuhan individu saat ini hingga yang akan datang. Berikut temuan hambatan-hambatan yang terjadi di dalam proses manajemen karir sebagai berikut.

## 6.2.2 Banyak Yang Menjadi Pejabat

Pak Arif Hartono selaku ketua jurusan menyatakan bahwa adanya kesibukan dosen di luar kampus, menjadi konsultan, komisariss dan tenaga ahli menjadikan mereka agak sibuk dan mengakibatkan tidak menjadi pejabat struktural di kampus. Namun beberapa dosen ada yang sisi menulisnya kurang bagus namun pengajarannya baik, ada juga yang sebaliknya, tetapi sesibuk apapun jabatan struktural menulis dan mengajar tidak boleh dikorbankan dan harus menjadi prioritas utama. Temuan hambatan ini serupa dengan Wickramasinghe & Jayaweera (2011)

“Di samping memang karena ada juga yang kesibukan di luar kampus, menjadi konsultan, jadi komisariss, tenaga ahli itu biasanya kan kadang juga agak sibuk gitu. Banyak variasinya lah. Yang memang agak susah mengerti adalah kalau dia tidak menjadi pejabat struktural kampus, di luar juga tidak jadi konsultan, tidak menjadi komisariss, tidak menjadi apa-apa, itu kemudian nggak produktif juga.

Bu Nurfauziah juga memaparkan terkait banyaknya yang menjadi pejabat bisa dikatakan 75-80%

“Hampir semua, tidak semua, tapi bisa dikatakan 75-80% dosen itu kan menjabat, itu kan mereka harus membagi waktu.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.30 WIB, Via Meeting Zoom)

Salah satu kesulitan membagi waktu karena banyaknya jumlah dosen yang menjabat didalam maupun diluar kampus. Kemudian terkait penilaian yang dinilai kinerja mengajarnya, dilihat dari kehadirannya, kuestioner mahasiswa itu



kemudian dirangkum di sana, selain kinerja mengajar kinerja dosen dinilai juga. Tapi untuk manajerial atau structural belum pernah ada evaluasi.

### **6.2.3 Sulitnya Pembagian Waktu**

Didalam perencanaan karir dosen mengalami kendala membagi waktu didalam melakukan penelitian dan jurnal dengan standar yang bereputasi tinggi, dan diperlukan meraih poin tinggi didalam mempublikasikan jurnalnya sehingga harus dilakukan penelitian yang baik. Karena tingginya standar tersebut maka banyak dosen yang jabatan fungsionalnya menjadi kurang.

“Mungkin itu yang menjadikan belum lagi menjabat, dosen tidak bisa membagi waktu untuk penelitian, kendalanya itu di penelitian. Setelah penelitian pun tidak segera dipublikasikan, karena kalau penelitian itu tidak ada poinnya dalam jabatan fungsional. Kalau tidak dipublikasikan dalam jurnal.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.29 WIB, Via Meeting Zoom)

Ditambahkan bahwa selain fokus mengajar, sesibuk menjabat structural apapun tetap harus memenuhi prioritas sebagai dosen.

Tapi ada juga yang menulisnya produktif tapi ngajarnya yang lalai. Ini kan dilema gitu ya, kita yang mengatakan bahwa mahasiswa nggak boleh dirugikan, sehingga ngajar itu kan, sesibuk apapun menjabat structural, menulis itu tidak boleh dikorbankan, sehingga menjadi prioritas utama. Karena sebagai dosen, sebenarnya awalnya adalah mengajar gitu.” Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Ada kemungkinan hambatan perencanaan karir jika semua masih tergantung kemauan dosen itu sendiri. Dijabarkan lagi oleh Pak Arif Hartono bahwa untuk mensupport karirnya itu harus melalui jenjang penelitian peningkatan dan semua bergantung pada kemauan dosen itu sendiri. Jurusan hanya membatasi dan

memberitahu disiplin ilmu agar tidak menyimpang dari konsentrasi yang dimiliki dosen. Kemudian berdasarkan itu Jurusan menyiapkan kebutuhan untuk kursus ataupun persiapan perguruan tinggi mana yang ingin dituju.

“Dosen itu agak berbeda dengan profesi yang lain, kenapa? Karena itu semua tergantung dia, kalau dia nggak melakukan ya kita nggak bisa apa-apa. Bahkan termasuk untuk mensupport karirnya itu kan harus melalui jenjang penelitian peningkatan, itu juga kita serahkan ke dia mau kapan, cuma kita hanya membatasi atau memberitahu bahwa dia harus disiplin ilmu. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arif Hartono juga memaparkan bahwa Jurusan sudah menyiapkan kebutuhan dosen tiap tahunnya bahkan hingga persiapan kursus.

Disiplin ilmu itu adalah tidak menyimpang dari konsentrasi yang dia punyai. Nah, dari sana kita tanya kapan mau berangkat dan kebutuhannya apa, sudah ada tahunnya, mau ke mana perguruan tingginya, kita tanya butuh apa, misalnya persiapan bahasa inggris, kita bantu untuk melakukan kursus.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Berdasarkan pemaparan pertanyaan diatas bahwa terdapat hambatan perencanaan karir antara lain, pihak manajerial mengalami proses panjang dalam penyusunan, kemudian selain hambatan penyusunan ada hambatan perbedaan ratio dosen dan mahasiswa. Selain hal itu didalam perencanaan karir dosen mengalami kendala membagi waktu didalam melakukan penelitian dan jurnal dengan standar yang bereputasi tinggi. Beban kerja yang tidak ideal juga menjadi alasan dikarenakan jumlah mahasiswa jauh lebih banyak sehingga, jumlah sks untuk mengajar menjadi lebih banyak dan perlu membagi waktu dengan pekerjaan lainnya. Selain beban kerja terkait membagi waktu antara penelitian dan

pengajaran hambatan perencanaan seorang dosen juga memiliki beban administratif yang tinggi ketika keadaan luring pandemi ini, seperti presensi mahasiswa, menyiapkan soal, dan berbagai laporan administratif. Di luar dari hal itu jurusan menyampaikan terkait peningkatan jenjang karir semua bergantung pada kemauan dosen itu sendiri untuk kapan waktunya, jurusan hanya *support*

Mendukung pernyataan yang serupa dengan Mrs.Y, Mr.X mengungkapkan bahwa memang KUM B atau penelitian itu yang paling sulit karena memang presentasinya terbesar, maka semakin rajin publikasi maka jenjang fungsionalnya semakin bagus, namun beliau sendiri secara structural tidak ingin menjabat, dan lebih menikmati secara fungsional yaitu penelitian dan pengabdian.

“KUM B itu penelitian. Nah, yang paling susah, paling berat itu di KUM B. Karena dosen itu biasanya jarang yang memiliki komitmen untuk mengerjakan KUM B ini, presentase terbesar itu yang B, nanti itu semua dihitung, diakumulasi dengan presentase-presentase yang sudah ditetapkan oleh kementerian. Semakin rajin meneliti itu publikasinya semakin banyak, terus tulisan-tulisannya juga semakin banyak, semakin produktif.

Mr.X juga memaparkan secara rinci bagaimana penelitian dan pengabdian masyarakat dilakukan dan pembagian waktunya.

Tulisan penelitian itu bisa diwujudkan ke beberapa media, yang paling besar nilainya itu jurnal internasional, publikasi. Kemudian lewat buku bisa, paling besar itu. Kalau mengajar itu memang kewajiban, jadi sudah include semua. Terus kalau pengabdian masyarakat, memberikan pelayanan ke masyarakat itu sebetulnya bisa hanya dilakukan oleh dosen selama enam bulan itu kan selalu dilaporkan ke BKD, itu cukup hanya dua-tiga kali pemberian pengabdian masyarakat sudah cukup. Itu tadi, semakin produktif, maka jenjang karir fungsionalnya semakin bagus. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Dosen Pak Jaya Addin juga menyampaikan bahwa memang sorotan dalam dosen itu sebenarnya publikasi penelitian namun banyak tugas-tugas diluar hal itu yang membuat beban kerjanya tidak ideal.

“Dan sebenarnya ini yang jadi masalah menurut saya, karena di UII, ya mungkin semua kampus di Indonesia, yang paling disorot atau yang paling sexy ibaratnya bagi dosen kan publikasi penelitian ya. Sementara hari-hari itu kita disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya bukan penelitian, sifatnya pengajaran, kemudian banyak tugas-tugas yang sifatnya bikin seminar ini lah, seminar itu, jadi pembicara, jadi moderator, jadi tim ini tim itusegala macam. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Menurut Pak Jaya Addin terdapat masalah yang cukup kronis ketika ingin publikasi karena beban kineja tidak mengarahkan ke publikasi.

Jadi menurut saya memang ada masalah yang cukup kronis ya, kita pengen dosen-dosen bisa publikasi, tapi kerjaan yang kita kasih tidak mengarahkan dosen-dosen untuk bisa publikasi, jadi itulah beban kinerja yang menjadi sorotan utama sih di kampus di Indonesia atau di UII secara spesifik.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Berdasarkan pemaparan narasumber maka ada beberapa hambatan dan evaluasi dalam manajemen karir organisasi, poin pertama yaitu isu *administrative*, *clash of interest* kelompok, *system* perekrutan dan *system* kontrak yang menggantung dalam beberapa waktu kemudian yang terakhir beban kerja tidak ideal, waktu publikasi penilitian terhambat karena diminta mengurus seminar dll.

### 6.3 Monitoring Hambatan Komitmen Karir Individu

Pada pembahasan berikutnya hambatan komitmen karir individu seorang dosen juga menjadi hal yang perlu di perhatikan karena passion dosen berbeda-beda menurut Pak Jaya Addin pada kenyataanya tidak semua dosen punya keinginan atau kepentingan untuk penelitian, jadi sebenarnya mengharapkan manajerial bisa menciptakan iklim dosen untuk peneltian, hal inilah yang diharapkan agar manajerial meningkatkan *effort* nya.

“Tapi masalahnya, realitanya tidak semua dosen punya keinginan atau urgency lah, punya kesadaran lah untuk meneliti gitu. Nah ini yang menurut saya seharusnya juga sangat perlu, atau lebih penting diperhatikan oleh pengelola kampus, jadi bagaimana kita menciptakan iklim yang mendukung untuk dosen-dosen meneliti, kemudian membuat faktor internal yang sifatnya bisa memotivasi dosen untuk meneliti. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Pak Jaya Addin mengungkapkan dengan perumpaan hanya orang-orang tertentu yang akan melakukan penelitian apabila diberi nominal.

Misalnya, ‘mas, saya kasih duit deh kalau mau renang’ gitu, tapi yang pertama Anda mau renang atau nggak gitu kan, kalau Anda nggak punya keinginan untuk renang mau saya kasih berapapun duitnya ya yang memakai ya cuma orang-orang yang mau renang. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Harapan dari Pak Jaya Addin yakni penelitian ini dihilangkan rintangannya dengan effort tertentu agar ditingkatkan.

Tapi kalau pengen semua dosen meneliti kan itu yang menjadi rintangan yang harus diselesaikan. Gimana caranya biar dosen mau meneliti. Itu menurut saya, ya mungkin effort menuju ke sana kan sudah ada ya tapi terus terang menurut saya masih sangat bisa ditingkatkan sih. Ruang gapnya masih cukup besar

untuk ditingkatkan.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Pak Jaya Addin menambahkan perlu adanya peningkatan skala prioritas dosen, karena ada yang berpandangan bahwa menjadi professor adalah kebutuhan bukan sebuah kewajiban, Pak Jaya Addin juga mengharapkan adanya standar bagi dosen agar bisa membuat orang-orang tergerak menjadi professor.

“Ya saya yakin sih, kalau bisa semua orang mau jadi professor, cuma kembali ke bahasan tadi, kalau misalnya orang itu punya pandangan bahwa jadi professor itu adalah sebuah kebutuhan dan bukan kewajiban, ya kalau dia tidak punya motivasi yang cukup dari internal ya pasti pada akhirnya itu tidak akan jadi prioritas. Tapi beberapa dosen lain menganggap ‘saya pingin jadi professor nih’, apalagi kalau dia punya rencana, ya dia pasti akan tanpa disuruh-suruh pun, kasarannya tanpa insentif pun, dia akan bergerak untuk menjadi professor. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.23 WIB)

Pak Jaya Addin berharap adanya standarisasi untuk memotivasi dosen menjadi guru besar.

Bagaimana caranya dia bisa menstandarkan semua, darimanapun orang itu berasal, apapun motivasinya jadi dosen, ujung-ujungnya semua harus bisa jadi professor, misalnya. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.23 WIB)

Pak Jaya Addin juga menambahkan bahwa organisasi diharapkan bisa membangun budaya yang sifatnya membuat dosen tidak ter-driven oleh faktor internal mereka sendiri dan juga memberi saran terkait urusan administrative.

Peran mereka kan membangun institusi ya, membangun budaya organisasi yang sifatnya membuat orang-orang itu tidak ter-driven oleh faktor internal mereka sendiri. Kalau misalnya dibiarkan saja, kasarannya untuk apa ada pengelola, misalnya cuma urusan administratif gitu ya kita tinggal minta tolong staf akademik buatkan jadwal, terus terserah mereka kan ya pada

akhirnya gausah pusing mikirin harus ada dosen, harus ada dekan, harus ada rektor, karena pada akhirnya semua orang akan jalan ke arah yang mereka inginkan sendiri-sendiri. Jadi menurut saya itu sih, kalau terkait dengan jenjang karir.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.23 WIB

Didukung oleh pernyataan Pak Anas terkait skala prioritas dosen, hambatannya itu tidak semua dosen passionnya pengabdian ataupun penelitian. Ada juga yang suka mengajar namun kurang dalam penelitian maka diperlukan adanya program seperti kerja sama antar dosen dalam melakukan penelitian.

“Hambatannya itu tidak semua dosen itu yang punya passion sama ya ada yang passionnya di pengabdian ada yang di penelitian, kemudian ada juga yang dipengajaran nah yang punya passion itu semua kan ya hampir jarang ya, ya jadi yang jadi hambatannya ya itu tadi passionnya suka ngajar lalu penelitiannya kurang, karena suka pengabdian penelitiannya kurang, nah makanya yang didorong sekarang ya itu tadi kerjasama, Kerjasama antar dosen itu, yang suka meneliti mengajak dosen yang suka mengabdikan.

Pak Anas Hidayat juga berharap bila penelitian dilakukan bersama secara kelompok namun belum terbangun budaya yang baik.

Jadi mereka akhirnya membuat penelitian bareng, ya penelitian kelompok kan boleh. Cuma ya tampaknya budaya yang seperti itu kurang begitu anu ya belum terbangun dengan baik, nah cuma sekarang ada gejala dosen-dosen itu mulai sadar itu. Makanya saya liat sekarang ketika menerbitkan jurnal sekarang bareng-bareng, ada nama saya, ada pak hendi ada nama siapa gitu. Dalam rangka itu ya biar semua punya poin di keempat darma tersebut ya biar ada semua, jadi kerja sama itu yang paling penting, supaya hambatan yang berkaitan dengan passion itu bisa diatasi. Ini tampaknya juga semua sudah mulai bareng-bareng begitu makanya jangan heran ada dosen yang seangkatan tapi beda jabatan.” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.16)



Beban kerja tidak ideal dijelaskan lagi menjadi hambatan dalam penelitian menurut Pak Jaya Addin dikarenakan beban kerja yang tidak condong ke penelitian, dianggap keseharian sebagai dosen mengajar empat matkul kemudian pulang sudah hanya tinggal mengurus keluarga.

“Iya betul, itu salah satu faktor paling utama sih. Jadi karena beban kerjanya tidak ideal, tidak condong ke penelitian, jadi ya wajar kalau dosen-dosen jadi ‘yaudahlah, saya gausah meneliti, saya udah capek” ibaratnya ngajar sehari ngajar empat makul, kemudian belum nggarap yang lain, pulang ke rumah kan ngurus keluarga juga. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.22 WIB)

Pak Jaya Addin juga menambahkan bahwa beliau paham mengapa penelitian merupakan hal yang paling menggiurkan, namun keadaannya yang kurang ideal.

Wajar lah, saya bisa paham kenapa temen-temen atau mungkin saya sendiri juga memilih penelitian belakangan walaupun itu yang paling menggiurkan sebenarnya, insentifnya cukup besar dan itu jadi ukuran yang seperti saya bilang tadi, sexy gitu ya, ukuran dosen. Tapi ya keadaannya seperti ini ya mau apa lagi.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.22 WIB)

Selain masalah beban kinerja yang tidak ideal tadi, Mrs.Y menjelaskan bahwa ada juga *generation gap* yang mana dosen menengah keatas usianya lebih lama menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, padahal bisa saja ada beberapa hal yang bisa dilimpahkan ke pihak lain, tetapi dilimpahkan ke dosen sehingga bebannya membuat proses lebih lama. Kemudian evaluasi yang diperlukan yakni bagaimana tugas administratif tadi di optimalkan ke tendik, sehingga hal yang teknis tidak membebani dosen.



“Jadi saya menyadari bahwa sistem birokrasi Indonesia itu masih belum efisien, jadi banyak hal-hal administrative yang harusnya itu bisa dikerjakan *by system*, tapi masih banyak perlu proses manual, harus dilakukan oleh dosen dan juga hal lain yang saya rasakan menjadi salah satu tantangan, adalah tenaga kependidikan yang kita miliki di UII itu mayoritas berada di usia menengah ke atas. Artinya memang ada tantangan dari sisi organisasi bagaimana kita tidak bisa pungkiri bahwa tenaga-tenaga karyawan yang mungkin menengah ke atas usianya relative lebih lama untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. (Mrs.Y Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Mrs.Y berpendapat adanya generation gap yang dilimpahkan ke tenaga kependidikan yang diharus dikerjakan oleh dosen.

Jadi karena ada generation gap, ada gap generasi itu tadi maka hal-hal yang seharusnya bisa dilimpahkan ke tenaga kependidikan itu harus dikerjakan oleh dosen, itu terjadi di banyak prodi di UII. Jadi membuat proses lebih lama dan juga banyak kerjaan-kerjaan yang itu sebenarnya bisa dilakukan oleh tendik tapi dibebankan kepada dosen. (Mrs.Y Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Mrs Y berharap kedepannya peran dari tendik itu bisa kita optimalkan sehingga hal-hal sifatnya administrative dan teknis itu tidak perlu lagi dikerjakan oleh dosen

Jadi harapannya ke depan sebenarnya, bagaimana kemudian peran dari tendik itu bisa kita optimalkan sehingga hal-hal sifatnya administrative dan teknis itu tidak perlu lagi dikerjakan oleh dosen dengan tujuan peran dari tridharma itu tadi bisa jauh lebih dioptimalkan, (Mrs.Y Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Namun ada lagi perbedaan hambatan yang dialami Mr.X yaitu adanya *clash of interest* dalam kelompok, sehingga menghambat karir struktural maupun fungsional.

“Sebetulnya berimbas semua, yang kita nggak suka itu kan berada dalam organisasi yang legilasinya tinggi dan *clash of interest* kelompok-kelompok tertentu sehingga menghambat karir struktural dan fungsional kita, saya tidak punya minat masuk jenjang karir struktural. Karena kita sudah di jenjang karir fungsional akademis, untuk apa saya nyari yang kayak gitu, ini saja saya sudah bisa menikmati dan lebih bebas mengekspresikan, mengaktualisasikan potensi saya.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Selain hambatan tadi Mr.X memaparkan evaluasi yang diperlukan yaitu mengevaluasi system perekrutan dan system kontrak pada DTPK, beliau ingin semua clear didepan dan tidak dibiarkan menggantung beberapa waktu.

“Kalau saya sih, selama saya alami ga ada masalah, untuk yang karir ya, hanya saya berharap di UII semakin lebih mengevaluasi untuk system perekrutan dan system kontrak yang ada pada DTPK, itu clear dan clean di depan. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Mr.X memaparkan evaluasi kalau mau diperpanjang seharusnya sejak sebelum enam bulan sudah ada kepastian dari yang bersangkutan

Saran saya juga, kalau misalnya enam bulan sebelum kontrak habis, itu harusnya sudah dievaluasi apakah mau diperpanjang atau nggak, kalau mau diperpanjang seharusnya sejak sebelum enam bulan sudah ada kepastian dari yang bersangkutan, agar merasa secure, aman, nyaman, terus akan merasa tidak dibedakan. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Mr.X juga menambahkan bahwa berharap dievaluasi, ada kejelasan, jika sudah tidak dibutuhkan ya sudah, harusnya sudah jelas di depan, sebelum enam bulan berakhir sehingga semester depan sudah tidak bisa mengajar maka kontraknya di putus.

Saya melihat sih sekarang sudah lumayan kok sudah hampir banyak meskipun tentunya tidak bisa sama semua ya, yang saya

tahu kontrak itu tidak akan pernah dapat pensiun, kalau yang regular jelas dapat pensiun. Terus selama kontrak kerja berjalan ini, masa kerjanya dianggap nol kalau misalnya sudah diangkat sebagai regular, belum dihitung. Ini saya juga dihitungnya baru setahun, karena saya jadi regular baru diangkatnya setahun. Itu yang saya pinginnya dievaluasi, ada kejelasan, kalau memang sudah tidak dibutuhkan ya sudah, harusnya sudah jelas di depan, sebelum enam bulan berakhir kamu semester depan sudah tidak bisa mengajar di tempat kami karna tidak layak, kontrak nya kami putus. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB

Mr.X selaku Dosen tetap juga menyampaikan bahwa peihal sudah mau habis kontraknya menganggap bahwa kontrak enam bulan ini sebelumnya harus sudah di informasikan akan dipakai lagi tiga bulan ke depan kan harus clear.

“Jangan kemudian, bulan ini habis kemudian baru mau diperpanjang atau tidak begitu, itu harusnya dievaluasi. Sudah pernah saya ajukan ke manajemen kok, belum tahu sudah ditindaklanjuti atau belum. Saya merasa kasihan ke temen-temen DTPK. Saya pernah mengalami juga di DTPK, jadi saya tahu permasalahannya, karena saya memulainya kan di situ, harusnya ada koordinasi antara prodi, fakultas, universitas, dan yayasan.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB

Mr.X juga menambahkan saran bahwa apabila memang sudah mau habis kontraknya enam bulan sebelumnya, mau dipakai lagi tiga bulan ke depan kan harus clear

“Kalau memang sudah mau habis kontraknya enam bulan sebelumnya, mau dipakai lagi tiga bulan ke depan kan harus clear. Kasihan kan kalau kontraknya habis, tidak diperpanjang kan kasihan, yang bersangkutan bisa berjaga-jaga kalau ada suami, istri, anak-anak, jadi ada kepastian mau ke mana.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB

Maka dalam hambatan komitmen karir dosen yaitu ada beberapa poin, rutinitas administrative, alokasi kegiatan administrative itu jauh lebih banyak

porsinya dibandingkan dengan waktu untuk pengajaran dan penelitian, dosen jarang yang memiliki komitmen untuk mengerjakan KUM B, Beban kerjanya tidak ideal, tidak condong ke penelitian, Tidak semua dosen punya passion sama ya ada yang passionnya di pengabdian ada yang di penelitian, kemudian ada juga yang dipengajaran nah yang punya passion itu semua hampir jarang. Adanya pandangan bahwa jadi professor itu adalah sebuah kebutuhan dan bukan kewajiban. Dan tidak semua dosen punya passion sama ya ada yang passionnya di pengabdian ada yang di penelitian, kemudian ada juga yang dipengajaran dan yang punya passion itu semua hampir jarang. Perlunya skala prioritas terhadap DTPK, kemudian perlunya perbaikan terkait *clash of interest* pada organisasi

### **6.3.1 Beban Mengajar Berlebih**

Didalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran terdapat perbedaan ratio dosen dan mahasiswa, yang mana sebenarnya menurut Bu Nurfauziyah, Jurusan kekurangan dosen atau bisa dikatakan lebih banyak mahasiswannya, sehingga beban mengajar menjadi lebih banyak dan belum lagi harus melakukan bimbingan. Temuan ini sejalan dengan beban kinerja dosen yang tertuang dalam UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 72

Nah, karena rasio dosennya besar, antara rasio mahasiswa dengan dosen, idealnya satu berbanding 30, sekarang mencapai 1:40, akibatnya sekarang dosen banyak mengajar, bisa satu semester sebanyak 12 sks, 15 sks, 18 sks, berarti 15 sks saja ka nada berapa mata kuliah itu, lima makul. Belum lagi membimbing skripsi, belum lagi membimbing ada yang KKN. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.29 WIB, Via Meeting Zoom)

Beban kerja yang tidak ideal juga terjadi dalam proses pengajaran dikarenakan jumlah mahasiswa jauh lebih banyak sehingga, jumlah sks untuk mengajar menjadi lebih banyak dan perlu membagi waktu dengan pekerjaan lainnya. Namun seorang dosen tidak bisa dipisahkan dari tugas mengajar, dalam hal ini mereka sudah memahami bahwa konsekuensinya mereka juga harus menjalankan dharma yang lain.

“Karena mahasiswanya banyak, beban kerjanya jadi tidak ideal. Kalau mahasiswanya sedikit, beban kerjanya relative berkurang. Misalnya, saya saja yang menjabat ngajarnya 12 sks, bahkan mungkin kadang sering 15 sks. Nah kalau 12-15 sks, itu kan berat, belum lagi saya harus membagi waktu untuk pekerjaan saya. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.30 WIB, Via Meeting Zoom)

Berdasarkan pernyataan diatas beban mengajar menjadi berlebih karena kurangnya rasio dosen dengan mahasiswa dan juga jumlah sks yang banyak sehingga harus membagi waktu.

Hambatan-hambatan yang terjadi di dalam pelaksanaan proses pengajaran salah satunya hambatan rasio jumlah mahasiswa yang terlalu banyak sehingga kekurangan dosen dipaparkan oleh Bu Nurfauziyah.

“Hambatannya apa ya, hambatannya mungkin dosen kita itu kalau dilihat dari rasio, sebenarnya kita kekurangan dosen, atau mungkin dikatakan “terlalu banyak mahasiswa”, makanya jurusan berharap untuk tahun-tahun ke depan jumlah mahasiswanya tidak sebanyak tahun-tahun kemarin. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.25 WIB, Via Meeting Zoom)

Ditambahkan oleh Pak Jaya Addin bahwa ada yang memang setelah mengajar dosen langsung pulang, dan beliau berpesan disinilah peran manajerial didalam mengelola hambatan seperti ini.

“...ada yang senang cuma ngajar-pulang-ngajar-pulang, sebenarnya disinilah peran manajemen, peran pengelola itu harusnya masuk.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)

Mrs.Y juga memaparkan bahwa kesulitan memenuhi KUM terkait penelitian, namun terkait pengajaran pasti tetap mengajar tiap tahun.

Biasanya yang agak sulit untuk memenuhi KUM dalam proses kenaikan jabatan itu terkait dengan penelitian, karena kalau yang pengajaran pasti kita ngajar tiap tahun, pengabdian juga minimal satu kali biasanya aman( Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Pak Jaya Addin juga menambahkan bahwa keseharian disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya bukan penelitian ataupun pengajaran dan banyak tugas-tugas di berbagai hal.

Sementara hari-hari itu kita disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya bukan penelitian, sifatnya pengajaran, kemudian banyak tugas-tugas yang sifatnya bikin seminar ini lah, seminar itu, jadi pembicara, jadi moderator, jadi tim ini tim itusegala macam. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Pak Arif Hartono memaparkan terkait pengajaran sesibuk apapun keseharian dosen prioritasnya tetap mengajar dan biasanya ada yang menulisnya bagus tetapi mengajarnya kurang, ada yang mengajarnya bagus menulisnya kurang.

Itu kan tidak mudah juga. Habis itu, kalau misalnya juga hanya ngajar aja nilainya juga nggak bagus, kinerjanya begitu kan, variasinya walaupun begitu kan nggak banyak, sedikit. Tapi memang, ada yang mungkin dari sisi menulis nggak bagus tapi ngajarnya bagus, itu ada. Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Dapat disimpulkan di dalam pelaksanaan Pendidikan & Pengajaran tingkat partisipasi dosen dirasa kurang mengingat beban kerja yang tidak ideal, kemudian minimnya perbandingan rasio mahasiswa dengan dosen. Jurusan berharap untuk tahun-tahun ke depan jumlah mahasiswanya tidak sebanyak tahun-tahun kemarin

### **6.3.2 Beban Administratif**

Selain beban kerja terkait membagi waktu antara penelitian dan pengajaran perencanaan seorang dosen juga memiliki beban administratif yang tinggi ketika keadaan luring pandemi ini, seperti presensi mahasiswa, menyiapkan soal, dan berbagai laporan administratif. Temuan ini sesuai dengan Risdikti (2021)

“Pada saat pandemi ini administrasinya banyak sekali, mengajar saja yang waktu luring itu dosen tinggal masuk ke kelas, presensi mahasiswa sudah mencet tangannya gitu, ujian karyawan masuk, dosen menyioapkan soal, sekarang kan tidak, harus laporan, banyak sekali administrasinya, ya itu konsekuensinya. Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.30 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziah juga memaparkan bahwa kegiatan administrative terkait beban kinerja dosen mengalami kebutuhan yang tinggi sehingga terbebani.

Karena kondisi seperti ini, tapi kalau sebelumnya tidak banyak administrasinya. Kalau yang terkait dengan BKD ya jelas memang kebutuhannya seperti itu. Di saat luring itu beban dosen memang tinggi sekali untuk administrative. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan



Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.30 WIB, Via Meeting Zoom)

Ditegaskan lagi Bu Nurfauziyah bahwa saat ini berbagai laporan yang ada menjadi beban yang berat.

Saya merasakan, apalagi dosen-dosen yang sudah tua, yang sudah merasa berat untuk laporan itu. Untuk laporan ujian saja banyak sekali yang harus diisi, misalnya ujian UTS, ujian kompre, ujian tugas akhir, banyak sekali yang dilaporkan. Ya itu konsekuensi dari kondisi kita seperti ini saja. Karena bukan hanya mahasiswa yang stress dengan kondisi daring seperti ini, dosennya juga, mudah-mudahan segera berakhir, Amin. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.30 WIB, Via Meeting Zoom)

Beban administratif juga dirasakan oleh Pak Jaya Addin dan menganggap bahwa beban administrative ini bisa dibebankan ke staff.

“...misalnya cuma urusan administratif gitu ya kita tinggal minta tolong staf akademik buat jadwal, terus terserah mereka kan ya pada akhirnya gausah pusing mikirin harus ada dosen, harus ada dekan, harus ada rektor, karena pada akhirnya semua orang akan jalan ke arah yang mereka inginkan sendiri-sendiri.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.23 WIB)

Selain itu terdapat hambatan atau tantangan didalam proses jenjang karir, dinyatakan oleh Mrs.Y bahwa KUM itu administratifnya sangat minim, dan menganggap bahwa dosen muda lebih dialokasikan pada kegiatan administratif disisi lain sebenarnya bobot penelitian ini malah jauh lebih kecil, sehingga dosen harus bisa konsisten dalam penelitian ditengah tuntutan administratif.

“Challenge utamanya itu tadi sebenarnya, kalau kita berbicara KUM itu administratifnya sangat minim, dihitung di dalam proses peningkatan jenjang karir dosen. Kalau kita berbicara jenjang karir dosen itu, ada jabatan fungsional, ada jabatan structural. Nah kalau berbicara pure sebagai dosen maka yang dikejar adalah jabatan fungsional sampai dengan tahapan



tertinggi itu menjadi professor. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)

Mrs.Y memaparkan bahwa dosen muda yang relative baru, waktunya lebih banyak kemudian dialokasikan untuk mengurus kegiatan administrative dan juga memaparkan terkait jenjang karir dan jabatan fungsional.

Ini yang menarik, kalau sebagian besar dosen khususnya dosen-dosen muda yang relative baru, waktunya lebih banyak kemudian dialokasikan untuk mengurus kegiatan administrative. Di sisi lain, untuk nilai kinerja, bobot, atau KUM tadi sangat kecil, bahkan tidak diperhitungkan dalam proses peningkatan jenjang karir seorang dosen karena yang akan lebih diperhitungkan untuk kemudian meningkatkan jenjang karir jabatan fungsional mulai dari ahli kemudian lector, lector kepala, sampai dengan professor, yang paling penting adalah penelitian sebenarnya. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)

Mrs.Y juga menambahkan terkait tantangan dosen-dosen di perguruan tinggi. Dosen diharapkan tetap konsisten ditengah penelitian.

Jadi ini salah satu challenge-nya yang dihadapi oleh dosen-dosen di berbagai perguruan tinggi Indonesia saat ini adalah bagaimana caranya, di tengah tuntutan administrative yang luar biasa, bisa tetap konsisten untuk melakukan penelitian. Itu yang menjadi isunya, kalau saya pribadi.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)

Dipertegas lagi dalam pernyataan berikut bahwa Mrs.Y lebih rincinya yakni padahal kesempatan untuk hibah penelitian itu sudah sangat banyak namun terkendala administrative tadi.

“Tapi yang menjadi tantangan, yang tadi saya sudah jelaskan sebelumnya adalah kenapa kemudian banyak dosen yang tidak meneliti, padahal kesempatan untuk mendapatkan hibah penelitian itu luar biasa, support-nya di level universitas dan di level jurusan, masalahnya lagi-lagi terkendala dengan tugas tugas administrasi. Mungkin memang masih ada satu-dua dosen yang tetap aktif meneliti di tengah berbagai tuntutan tugas

administrative, tapi jumlahnya sangat sedikit. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.19 WIB via zoom)

Mrs.Y juga menambahkan bahwa dosen harus menyesuaikan waktu tugas administrative dengan waktu mengerjakan penelitian, dan harus memaksakan diri untuk komit.

Karena biasanya masih ada *trade-off*, tantangan untuk bisa menyesuaikan waktu menyelesaikan tugas administrative dengan waktu mengerjakan penelitian itu yang sering menjadi kendala, bisa jadi itu yang dianggap alasan, tapi faktanya memang demikian. Bisa sebenarnya jika kita memaksakan diri untuk komit, disiplin, tapi jumlahnya lagi-lagi nggak banyak, yang bisa me-manage itu dengan baik.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.19 WIB via zoom)

Jadi ini salah satu challenge-nya yang dihadapi oleh dosen-dosen di berbagai perguruan tinggi Indonesia saat ini adalah bagaimana caranya, di tengah tuntutan administrative yang luar biasa, bisa tetap konsisten untuk melakukan penelitian. Hal ini yang menjadi isunya.

### **6.3.3 Beban Extra Penelitian**

Bu Nurfauziah memaparkan bahwa dosen tidak bisa membagi waktu untuk penelitian, kendalanya itu di penelitian Setelah penelitian pun tidak segera dipublikasikan, karena kalau penelitian itu tidak ada poinnya dalam jabatan fungsional

“Dosen tidak bisa membagi waktu untuk penelitian, kendalanya itu di penelitian. Setelah penelitian pun tidak segera dipublikasikan, karena kalau penelitian itu tidak ada poinnya dalam jabatan fungsional (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.29 WIB, Via Meeting Zoom)

Hambatan jabatan fungsional masih kurang dikarenakan point penelitiannya tidak banyak penelitian yang dilakukan, tidak banyak jurnal yang ditulis. Sesuai yang dipaparkan bu Nurfauziah.

Nah itu mungkin selama ini saya lihat kadang-kadang dosen mengajukan jabatan fungsional masih kurang, point penelitiannya itu, masih kurang karena apa, tidak banyak penelitian yang dilakukan, tidak banyak jurnal yang ditulis. Salah satunya adalah itu.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.29 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Jaya addin menambahkan bahwa beban kinerja tidak condong ke penelitian sehingga terhambat dan sulit membagi waktu dan belum lagi mengurus keluarga.

“Iya betul, itu salah satu faktor paling utama sih. Jadi karena beban kerjanya tidak ideal, tidak condong ke penelitian, jadi ya wajar kalau dosen-dosen jadi ‘yaudahlah, saya gausah meneliti, saya udah capek” ibaratnya ngajar sehari ngajar empat makul, kemudian belum nggarap yang lain, pulang ke rumah kan ngurus keluarga juga.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.22 WIB)

Mrs.Y selaku dosen tetap juga memaparkan bahwa ditengah tuntutan adminstratif ini dosen tetap diharapkan konsisten dalam peneltian

Jadi ini salah satu challenge-nya yang dihadapi oleh dosen-dosen di berbagai perguruan tinggi Indonesia saat ini adalah bagaimana caranya, di tengah tuntutan administrative yang luar biasa, bisa tetap konsisten untuk melakukan penelitian. Itu yang menjadi isunya, kalau saya pribadi.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)

Berdasarkan pemaparan diatas didalam pelaksanaan penelitian faktor paling utama karena beban kerjanya tidak ideal, tidak condong ke penelitian. Selain itu

dosen tidak bisa membagi waktu untuk penelitian maka point penelitiannya tidak banyak penelitian yang dilakukan, dan tidak banyak jurnal yang ditulis.

#### **6.4 Evaluasi Kinerja**

Evaluasi bagi organisasi menurut Mrs.Y diperlukan adanya perhatian terkait regenerasi dosen karena mengingat ada sebuah diskusi yang mana menganggap bahwa menjadi dosen itu bisa dikatakan siap hidup susah, jika ingin mengejar keamanan lebih baik berkarir di dunia profesional. Hal ini serupa dengan temuan Husaini & Anggung. M (2021)

“Bagaimana kemudian kita memastikan bahwa organisasi ini bisa terus berjalan, ada dosen yang pensiun kita tetap melakukan proses regenerasi ditengah kemudian kondisi yang tidak ideal yang terjadi di dunia perguruan tinggi, bagaimana kita bisa terus melakukan regenerasi (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2021, 20.21 WIB via zoom)

Menjawab pernyataan evaluasi manajemen karir Pak Arief Rahman menyatakan ada berbagai faktor ketika dosen menjalani jenjang karirnya, dari sisi internal, aktivitas beliau di struktural kegiatan administrative sangat banyak dan sering menjadi masalah ketika penelitian.

“Faktornya macam-macam ya, faktornya itu pertama dari sisi dosen sendiri, misalnya tadi saya di struktural, aktifitas saya untuk administrative kan banyak banget, sehingga saya untuk mengurus penelitian itu banyak keteteran, terutama poin yang sering jadi masalah adalah penelitian dan publikasi tadi. Nulis itu kan butuh waktu khusus kan ya, apalagi sekarang jurnal kan maunya bahasa inggris, dipublikasikan di internasional dst. Requirements-nya khusus, sehingga itu harus dikasih waktu khusus. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Menurut pengamatan Pak Arief Rahman bahwa Beberapa dosen yang kemudian mengabdikan sebagai struktur, itu kesulitan untuk membagi waktu, Yang kedua, mungkin godaan dari luar, misalnya ada dosen yang ada project dari luar

Beberapa dosen yang kemudian mengabdikan sebagai struktur, itu kesulitan untuk membagi waktu. Yang kedua, mungkin godaan dari luar, misalnya ada dosen yang ada project dari luar, atau mungkin aktifitas di luar yang secara ekonomis mungkin juga sudah cukup, jadi mereka mengalokasikan waktu untuk penelitian, untuk nulis, itu mungkin juga jadi berkurang.” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Jurusan juga melakukan evaluasi semester dan tahunan dosen yaitu nilai kinerja dosen, didalam NKD ini terdapat nilai kerja hingga pengajaran. Bahkan nilai kerja di evaluasi mahasiswa tiap akhir semester.

“Kalau evaluasi itu ada semester dan tahunan, namanya NKD Mas, Nilai Kinerja Dosen, itu juga komplet, nilai kerja di situ, mulai dari pengajaran dsb. Kalau nilai kerja mengajar kan dievaluasi mahasiswa tiap akhir semester itu, dan ini digabung yang lain-lain, namanya NKD. NKD itu tiap semester keluar.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Sementara menurut Pak Djatiantoro memaparkan terkait evaluasi yang mana dosen ditargetkan harus sesuai BKD (beban kinerja dosen). Jadi dosen sendiri memiliki perencanaan karir, manajerial melakukan evaluasi melalui SKP, kemudian dijabarkan secara rinci aktivitas dosen dan penilaiannya seperti pernyataan dibawah ini.

“Diukur, misalnya gini targetnya apa, akreditasinya gimana. Dievaluasi melalui SKP tadi. Evaluasinya nilai atas dasar kerja dia, sama persepsi penilaian dari atasan. Jadi dia rencananya apa kemudian di akhir tahun ada evaluasi, evaluasi adalah target apa

dan realisasinya dia apa, nah itu langsung keluar nilai. Terrealisasi apa tidak targetnya nah gitu. Kemudian digabungkan dengan nilai perilaku kerja dia selama setahun, yang menilai adalah ketua jurusan. (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.22 WIB di FBE UII)

Pak Djatiantoro memaparkan terkait SKP dimana hal ini berdasarkan kinerja dan digabung dengan BKD

Kalo SKP itu atas dasar kinerja dia, nilai gabungannya ini perilaku kerja digabung. BKD (beban kinerja dosen) ini hasil perencanaannya, PPKP itu hasil realisasinya. Sama sebenarnya ini kan rencana yang hanya tertulis aja kan, kalo BKD adalah aktivitas, aktivitas yang dinilai per semester tiap enam bulan sekali. Konsepnya itu dia merencanakan, kemudian ada BKD nya / aktivitas dia selama satu semester, setahunnya kemudian jadi PPKP. Penilaian prestasinya itu nah selama ini gimana dia, nah dari ini logikanya harusnya CCP sudah masuk karena dia pendidikannya sudah masuk, penelitiannya masuk, pengabdianya masuk, CCP sudah bisa masuk. CCP (*cumulative credit point*).” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.22 WIB di FBE UII)

Pak Djati juga memaparkan terkait monitoring yang dilakukan di Jurusan sesuai dengan negara.

Monitoring ini sebenarnya kita itu, dosen itu kita juga ngikutin dari negara juga. Kita awal tahun gitu itu ada namanya SKP PPKP Dosen. Jadi ada SKP ada BKD ada CCP. SKP itu adalah untuk mengukur sasaran kerja pegawai. Jadi seorang dosen itu di awal tahun sudah punya rencana, planning dalam satu tahun dia harus bagaimana untuk memenuhi caturdharma itu. Nah di akhir tahun di evaluasi” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.05 WIB di FBE UII)

Pak Jaya addin memberikan solusi terkait pengarahan komitmen karir dosen yang mana manajerial harus bisa mengantisipasi dan membuat system dimana semua orang merasa adil.

“...jadi saya rasa pertama kita harus mapping itu. Kedua, kalau bisa kita buat kolaborasi. Ketiga, kita buat system dimana semua orang itu merasa adil bayarannya. Itu tadi, cawe-cawanya pengelola, biar nanti ketika waktunya akreditasi, waktunya evaluasi, semua tu tidak ujug-ujug terjadi, tau-tau kita bertanya-tanya ‘kok, nilai kita jelek, kok penelitian kita cuma sedikit. Nah ini tugasnya kan mengantisipasi itu semua. Bisa direncanakan dari awal. Tapi ya itu saya rasa harus beneran serius dan memang tidak mudah sih.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.25 WIB)

Sedangkan Mr.X menganggap bahwa tidak terlalu ada masalah yang serius karena UII itu bergerak maju, dan pengelolaanya sangat serius dari segala aspek.

“Tidak ada masalah, lancar kok UII ini sudah tepat dari segala sisi. Universitas negeri dan swasta. Di UII itu saya salutnya, bergerak maju terus ke depan, IPT-nya A semua jurusan di FE sudah A, sampai S3 dapat A, ini S2 magister ini dipercaya LPDP lho, ga sembarangan, makanya kami mengelolanya sangat serius, dari aspek apapun mulai dari kualitas proses pembelajaran di kelas kemudian referensi-referensi yang dipakai, penelitian-penelitian yang dipakai, yang diacu tidak main-main.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)

Senada dengan Mr.X, dosen Pak Anas menyatakan hal yang sama terkait UII bahwa memang UII sudah terstruktur dan bagus sistemnya juga mengikuti pemerintah, dan juga dirasa penilaian dosen itu berdasarkan pandangan baiknya dulu kemudian ada juga penilaian atasan juga penilaian karakter dan dirasa dosen UII sudah memiliki eligaritas yang tinggi.

“UII sudah bagus sistemnya, sudah terstruktur sudah regular itu, sistemnya sudah mengikuti pemerintah, kalo yang menilai kalo sistem ya sudah bagus, nah kalo menilai ya namanya orang menilai secara subjektif itu juga ada, walaupun sudah dikasih pedomannya itu tetap saja. (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)



Pak Anas Hidayat menambahkan sebagai penilai menilai dari khusnuzon, nilai dari pandangan baiknya. Ada juga penilaian atasan / penilaian karakter dan juga penilaian lingkungan.

Misalkan saya sebagai penilai pasti saya dari khusnuzon nya dulu, ya saya nilai dari pandangan baiknya dulu, nah misalkan juga penilaian dari atasan ya itu penilaian karakter ya, nah penilaian atasan penilaian lingkungan itu ya nilainya harus minimal 90, tapi ya kalo berkaitan dengan itu sepertinya tidak ada masalah ya, ya karena dosen itu kan eligatariannya tinggi, berbeda kalo kita dilembaga yang bukan perguruan tinggi, atasan bawahannya itu terlihat banget itu kalo diperguruan tinggi itu tidak. (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)

Temuan BKD ini sesuai dengan UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 72. Beban kinerja dosen berkaitan dengan sertifikasi evaluasi dari pemerintah, berhubungan langsung dengan DIKTI tapi menjadi problem biasanya ketika harus memenuhi BKD, mengakibatkan publikasi kurang dan penelitian kurang.

“BKD beda lagi, BKD itu kaitannya dengan untuk mendapatkan sertifikasi yang diberikan oleh pemerintah. Jadi ada sertifikasi, katakanlah tambahan gitu ya, tetapi tiap semester harus melaporkan kinerja tertentu minimal yang dipenuhi, kalau tidak memenuhi maka BKD-nya atau sertifikasinya dihentikan. Kalau BKD itu hubungannya dengan DIKTI, dengan pemerintah, bukan dengan kita. Tapi itu memang ada kaitannya, karena mereka yang tidak memenuhi BKD biasanya sama, poin dua lagi, penelitian kurang, publikasi kurang, begitu, itu memang di situ problemnya. Tapi itu bukan untuk kita itu, itu untuk pihak luar.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.16 WIB, Via Meeting Zoom)



Selain BKD tadi akreditasi dosen menjadi ini menjadi salah satu instrument evaluasi, dipaparkan oleh Pak Arif Hartono ada beberapa audit mulai dari kelembagaan hingga internal, dan ada juga monitoring tahunan.

“Beda lagi Mas, akreditasi itu kaitannya dengan program studi bukan dosen. Memang ada kaitannya itu salah satu instrument-nya iya untuk akreditasi salah satunya adalah mengenai komposisi dosen, publikasi dan lain sebagainya. Tapi itu yang namanya sertifikasi itu bukan akreditasi. Harus tahu seluk beluknya biar nggak overlap. ya banyak sekali, setahun itu kita dilakukan audit, audit ada dua, tapi itu kelembagaan, audit dari AMI namanya audit internal itu semua aktivitas, termasuk tadi, dosen menghasilkan berapa, kemudian rasio dosen kayak apa di situ, itu namanya AMI.

Pak Arif Hartono menambahkan setelah AMI adanya audit dari yayasan lalu ada monitoring tahunan.

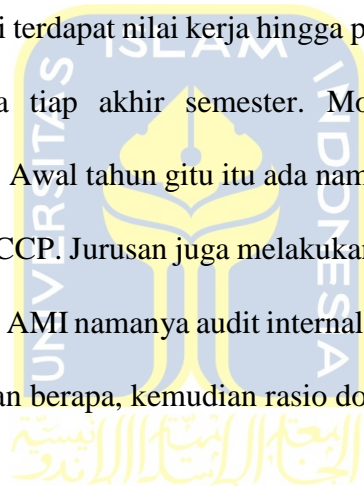
Habis itu ada lagi audit dari yayasan, yaitu penggunaan anggaran diaudit juga. Kemudian sekarang ada yang namanya monitoring tahunan, diselenggarakan oleh DIKTI, menyangkut akreditasi tadi. Jadi kita ini hidup dalam standar yang perlu dipenuhi, standar AMI dari universitas, standar penggunaan dana oleh yayasan, kemudian standar operasionalisasi program studi dari DIKTI itu dimonitori terus, tidak memenuhi nanti akreditasinya bisa diturunkan, gitu kan. Banyak itu ya, masing-masing beda-beda perangkatnya itu.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Namun di dalam monitoring untuk penilaian kinerja manajerial itu belum ada menurut Bu Nurfauziah, yang ada hanya penilaian kinerja dosen, mulai dari kinerja mengajar dosen dan kinerja dosen secara keseluruhan

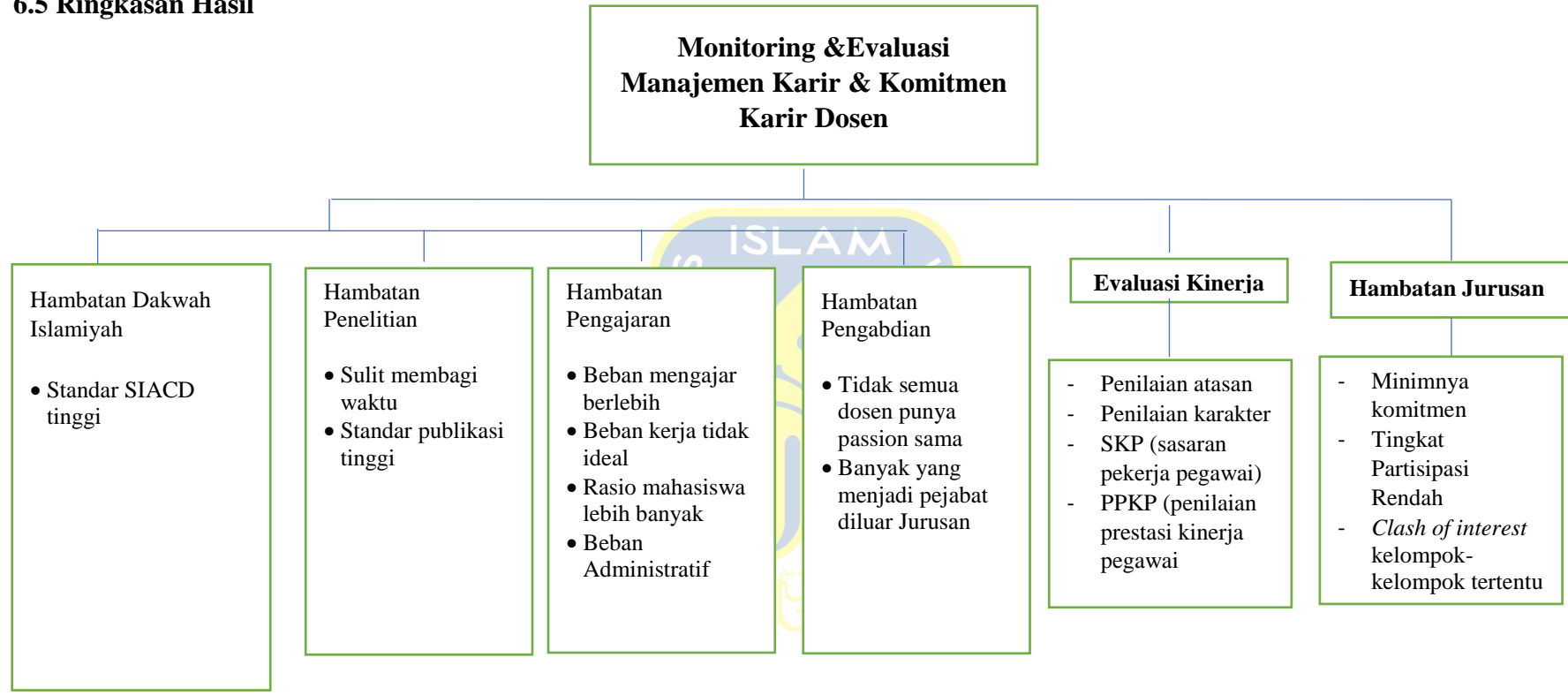
“Kalau di manajerial belum pernah ada, untuk jabatan-jabatan struktural ya. Kalau penilaian kinerja-kinerja dosen itu ada, baik di prodi, kinerja mengajar, penilaian kinerja dosen itu ka nada dua, kinerja mengajar dosen dan kinerja dosen secara keseluruhan. Yaitu dari penelitiannya, pengabdian, nanti ada bobotnya itu. Jadi

yang dinilai kinerja mengajarnya, dilihat dari kehadirannya, kuesioner mahasiswa itu kan, itu dirangkum di sana, selain kinerja mengajar kinerja dosen dinilai juga. Tapi kalau manajerial itu apa, structural, saya belum pernah, belum ada.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.25 WIB, Via Meeting Zoom)

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berdasarkan berbagai faktor ketika dosen menjalani jenjang karirnya, dari sisi internal, faktornya itu pertama dari sisi dosen sendiri, misalnya di struktural, aktifitas suntuks administrative. Jurusan juga melakukan evaluasi semester dan tahunan dosen yaitu nilai kinerja dosen, didalam NKD ini terdapat nilai kerja hingga pengajaran. Bahkan nilai kerja di evaluasi mahasiswa tiap akhir semester. Monitoring dosen itu jurusan mengikuti dari negara. Awal tahun gitu itu ada namanya SKP PPKP Dosen. Jadi ada SKP ada BKD ada CCP. Jurusan juga melakukan audit, audit ada dua, tapi itu kelembagaan, audit dari AMI namanya audit internal itu semua aktivitas, termasuk tadi, dosen menghasilkan berapa, kemudian rasio dosen, itu namanya AMI.



### 6.5 Ringkasan Hasil



**Gambar 6.5 Monitoring &Evaluasi Manajemen Karir & Komitmen Karir Dosen**  
 Sumber: Data Diolah Primer (2021)

## 6.6 Diskusi Hasil

Evaluasi atau manajemen dan komitmen karir dosen menjadi tahapan terakhir dalam monitoring sebuah organisasi. Setelah perumusan atau penyusunan manajemen karir menjadi sebuah langkah awal yang serupa mapping, kemudian dilanjutkan dengan pengimplementasi sebagai wujud nyata terkait karir dosen. Kemudian evaluasi menjadi penilaian akhir untuk mengetahui apakah manajemen karir organisasi telah terealisasi dengan sukses atau tidak. FBE UII melakukan beberapa tahapan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana pencapaian keberhasilannya, hal tersebut didasarkan pada objek evaluasi.

Penelitian Ng & Eby (2005) mengatakan bahwa *Organizational career management* (OCM), yang juga dikenal dengan sebutan “dukungan organisasional terhadap perkembangan karir atau “dukungan organisasional”, merujuk pada program, proses, dan bimbingan yang diberikan oleh organisasi untuk mendukung dan meningkatkan kesuksesan karir para karyawannya. Teori ini sesuai dengan monitoring terhadap hambatan manajemen karir organisasi.

Terdapat hambatan sikap kerja dosen ataupun komitmen karir dosen terhadap organisasi hambatan biasanya teridentifikasi dalam beberapa indikator yang sesuai dengan teori Mowday, Steers & Porter (1983) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai suatu sikap dimana individu akan mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan & harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan

penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Hambatan Penelitian terdiri dari sulit membagi waktu, standar publikasi tinggi, hambatan dakwah Islamiyah SIACD terlalu tinggi, hambatan pengajaran terdiri dari beban mengajar berlebih, Beban kerja tidak ideal, Rasio mahasiswa lebih banyak, dan terkendala beban administratif. Hambatan Pengabdian yakni tidak semua dosen punya passion sama. Pengabdian juga terkendala karena banyak yang menjadi pejabat diluar Jurusan. Evaluasi manajemen karir & komitmen karir dosen biasanya dilakukan manjerial dengan melakukan pembinaan karir, kemudian penilaian atasan, penilaian karakter, SKP (sasaran pekerja pegawai), PPKP (penilaian prestasi kinerja pegawai. Senada dengan penelitian Mustafah (2012) Peningkatan profesional dosen dapat dikategorikan sebagai dua macam pembinaan. Tahapan pertama yaitu pembinaan kemampuan pegaswai melalui supervisi pendidikan, program sertifikasi, dan tugas belajar. Dilanjut yang kedua yaitu pembinaan komitmen pegawai melalui pembinaan kesejahteraannya. Dapat disimpulkan bahwa temuan hasil penelitian ini adalah terdapat evaluasi dan monitoring terhadap hambatan dalam jenjang karir dosen, terdapat evaluasi yaitu penilaian atasan, penilaian karakter, SKP (sasaran pekerja pegawai), PPKP (penilaian prestasi kinerja pegawai. Sama dengan teori Ng & Eby (2005), Mowday, Steers & Porter (1983) juga dengan Mustafah (2012).

## BAB VII

### MENCAPAI PUNCAK ADALAH HARAPAN TETAPI PENDAKIAN PENUH TANTANGAN

#### 7.1 Pendahuluan

Membahas manajemen karir, saat ini manajemen karir diartikan sebagai proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan hingga konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan seluruh pihak pegawai yang bersangkutan dengan unit dari tempat pegawai itu bekerja, dan juga organisasi secara keseluruhan. Manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Jurusan juga memberikan pengayaan publikasi, hak kekayaan intelektual, selain itu juga ada pemberian fasilitas pendanaan untuk publikasi, *conference*, diseminasi juga pengabdian.

Jurusan juga berperan selaku perencana karir dosen sehingga juga disiapkan *career path*. Saat ini sumber daya manusia (SDM) yakni merupakan asset paling penting didalam sebuah perusahaan ataupun organisasi, dikatakan sangat penting dikarenakan tanpa adanya SDM yang baik tujuan perusahaan akan sulit mencapai *goals*-nya, karena peranan SDM lah yang menentukan arah tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu untuk menggapai karir yang diinginkan saat ini dosen harus bekerja dengan giat dan menyadari bahwa meningkatkan karir adalah tujuan yang harus dicapai. Dosen yang menganggap karir sebagai tujuan hidupnya ataupun *passion*-nya maka secara otomatis seorang dosen akan berkomitmen dengan pekerjaan yang dilakukannya, bahkan untuk membuktikannya seorang

dosen akan terus berkembang dan meningkatkan efektivitas karirnya, selain mencari atau meningkatkan jenjang karirnya juga untuk menemukan pengakuan dari perusahaan / organisasi. Disinilah peran serta Jurusan harus memiliki komitmen pada pengembangan karir tiap-tiap dosen, maka akan terjadinya sinergi antara manajerial dan karyawan sehingga kedua pihak akan merasakan dampak positif demi tercapainya tujuan bersama.

## **7.2 Jebakan Rute Pendakian Menuju Puncak**

Temuan pertama yaitu tugas dan fungsi Jurusan sebagai bentuk proses perencanaan karir. Jurusan juga berperan selaku pengembangan karir dosen sehingga juga disiapkan *career path*. Perencanaan karir individu sendiri mengharapkan mencapai jenjang karir tertinggi dengan cara memenuhi *credit point* yang sudah ditentukan. Perencanaan di tingkat organisasi sangat bagus dan memadai karena mencakup semua dan juga unggul di dalam fasilitas, namun tidak dengan bentuk perencanaan komitmen karir individu dikarenakan banyaknya hambatan didalam mencapai jenjang karir yang tinggi dan beban kerja yang memang berfokus pada percepatan guru besar namun support secara fungsional dirasa kurang karena masih ada tenaga pendidik yang merasa kurangnya ketertarikan terhadap pencapaian karir tersebut.

“Betul, kalau fasilitas dari UII memang saya rasa secara objektif sudah cukup baik, ada insentif ketika nanti berhasil publikasi, kemudian ada bantuan untuk proofreading, untuk pengecekan bahasa itu ada bantuannya. Kemudian ada inilah, aplikasi-aplikasi yang sebenarnya bisa kita akses untuk menunjang penelitian kita. Cuma kan kalau kita bicara telisik lebih lanjut itu kan factor eksternal ya, maksudnya kalau bicara organisasi itu ya ibarat pecut atau wortel gitu, itu wortelnya itu, ya kita dosen sebagai kuda lah mungkin, jadi itu wortelnya, kalau orang-orangnya pada dasarnya sudah punya niat

untuk meneliti atau semangat kuat untuk meneliti, ya itu, akan sangat menggoda itu ya” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Tugas dan fungsi jurusan yakni berfokus pada pengembangan kompetensi dosen, sedangkan program studi berfokus pada pengembangan akademik mahasiswa, membuat kurikulum dan dibawah kordinasi jurusan.

“Kalau jurusan manajemen tugasnya adalah mengkoordinir program-program studi yang ada di jurusan manajemen. Jurusan itu lebih pada pengembangan kompetensi dosen, sedangkan program studi program studi pengembangan akademik mahasiswa, membuat kurikulum itu di prodi, tentunya di bawah koordinasi jurusan. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Fungsi Jurusan yakni pengembangan kompetensi dosen, namun pengembangan ilmu di masing-masing prodi akademik disebutkan tidak lepas dari jurusan. Temuan selanjutnya Gambaran perencanaan di Jurusan dijabarkan oleh bu Nurfauziyah bahwa ketika menyusun proker itu direncanakan untuk satu tahun kedepan contohnya untuk tahun anggaran 2021/2022, namun berbeda dengan tahun akademik yang dimulai di September 2019 hingga Agustus 2020. Dijelaskan bahwa tahun anggaran dimulai dari Januari hingga Desember, jadi proker ini diadakan mengikuti tahun anggaran.

“Kita dikatakan menyusun proker untuk satu tahun ke depan misalnya untuk tahun anggaran 2021/2022, jadi ada dua Mas, dua tahun berbeda, kalau dilihat dari akademik, tahunnya adalah tahun akademik, tahun akademik itu dari bulan September sampai bulan Agustus. Misalnya tahun akademik 2020 itu dimulai dari September 2019 sampai Agustus 2020, itu tahun akademik. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.28 WIB, Via Meeting Zoom)



Bu Nurfauziah memaparkan bahwa tahun anggaran ini berbeda dengan tahun akademik, program disusun berdasarkan tahun anggaran yakni Januari sampai Desember.

Berbeda dengan tahun anggaran, tahun anggaran dimulai dari bulan Januari, setahun ke depan, Januari sampai Desember. Nah, kalau kita akan menyusun program tidak berdasarkan tahun akademik tetapi berdasarkan tahun anggaran, yaitu Januari sampai Desember. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.28 WIB, Via Meeting Zoom)

Pihak manajerial mengalami proses panjang dalam penyusunan, dimulai dari Agustus hingga September, dari fakultas ke universitas, universitas ke yayasan, dan membutuhkan waktu cukup lama, sebelum dibawa ke rapat senat fakultas karena perlu adanya review terlebih dahulu. Temuan berikutnya yakni Pak Arif Hartono memaparkan bahwa di jurusan ada forum rutin pleno dosen, yang berfungsi mengingatkan, mendorong, kemudian menyiapkan program untuk diseminasi. Selain itu tiap tahun diadakan *Lecture Development Program*. Program-program ini untuk menyampaikan *update* informasi terbaru.

“Kita ada forum rutin, namanya Pleno Dosen. Itu forum untuk mengingatkan, mendorong, kemudian hampir tiap semester kita juga ada program-program untuk diseminasi kemudian di situ kita ada program lagi, tiap tahun kita ada LDP (*Lecture Development Program*), kita menyiapkan lagi di situ.

Temuan proses mengingatkan, mengarahkan dan memberi dukungan dan update informasi hal inilah yang disebut Pleno Dosen. Dijabarkan oleh pak Arif Hartono. Temuan ini serupa dengan Ratnasari *et.al* (2021), Dany, F (2014) & Chan, C (2018)

“Jadi ada proses mengingatkan itu ya, setiap forum Pleno Dosen kita lakukan, termasuk update-update informasi terbaru kita sampaikan. Itu yang bisa kita lakukan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Berdasarkan pemaparan diatas Jurusan menyiapkan forum rutin pleno dosen, yang berfungsi mengingatkan, mendorong, kemudian menyiapkan program untuk diseminasi selain itu terdapat dukungan program yakni program percepatan dosen (*lecture career development*). Temuan selanjutnya yakni proses kepangkatan dosen Jurusan manajemen menurut Pak Arif Hartono juga sudah menyiapkan *Career path*, namun orang yang bersangkutan harus inisiatif sendiri, tidak ada paksaan namun di fasilitasi. Berbeda dengan jabatan structural, jabatan ini ada yang menjadi ketua prodi, ketua jurusan yang mana jabatan ini diusulkan. Menurut Simamora (2006) *career management* menerapkan proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

“Kita menyiapkan karir *path*-nya, memfasilitasi, cuma yang bersangkutan nggak mengambil inisiatif ya kita nggak bisa apa-apa. Paling nanti implikasinya pada kinerjanya yang rendah, kemudian skor dia, pengakuan masyarakat terhadap dia juga kurang gitu, nggak banyak dipanggil/diundang orang dalam acara-acara seminar sebagai pembicara begitu.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Ditambahkan oleh Pak Arif Hartono bahwa Jurusan melakukan fasilitas dan pemetaan, bahkan hingga ke jenjang structural.

Begitu kurang-lebihnya di jurusan, lebih banyak seperti itu, tapi tidak kemudian kita paksa-paksa, nggak ada, kita memfasilitasi, kita lakukan pemetaan gitu ya, kemudian ada lagi karir structural, itu jabatan-jabatan struktural, tapi ini agak berbeda. Kalau itu sebenarnya kan jadi orang menjabat, entah ketua prodi, ketua jurusan, kan macam-macam itu kan karena diusulkan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Dijabarkan lagi pemanfaatan *Career Path* yang sudah direncanakan disebutkan oleh Pak Arif bahwa jurusan tidak punya hak untuk memaksa dikarenakan adanya independensi yang cukup tinggi. Namun akan ada implikasi tertentu seperti jabatan akademik tidak memenuhi tertentu.

“Iya, dia mau memanfaatkan atau tidak, kita kan tidak punya hak untuk memaksa, kan profesi dosen unik ya. Di situ ada independensi yang cukup tinggi, gitu ya. Kita nggak bisa memaksa, hanya nanti ada implikasi saja, ketika orang misalnya jabatan akademiknya tidak memenuhi tertentu, misalnya orang S2 tidak bisa mengambil Magister, nggak boleh karena harus S3.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arief Rahman juga menyampaikan bahwa dosen harus mengurus secara internal jika naik pangkat lalu kemudian diurus ke fakultas kemudian prosedur manajerial biasanya memantau jumlah dosen, kepangkatan, mulai dari jenjang paling awal hingga guru besar, kemudian setelah dilakukan pemantauan tersebut maka ditentukan perencanaan apa yang perlu dilakukan dalam mendorong poin-poin yang diperlukan untuk membantu dosen tersebut.

“Jadi memang prosedurnya adalah diurus internal, artinya dosen mau naik pangkat itu memang diurus internal dulu, dikumpulkan dulu empat poin tadi, kemudian diurus di uii, di fakultas, di universitas, sudah disetujui semuanya baru dibawa ke Ildikti,

lembaga layanan dikti. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Pak Arief Rahman memaparkan bahwa ada kordinator di dalam pengurusan kepangkatan kemudian usulan kepangkatan diusulkan ke fakultas dulu, kemudian ke universitas, setelah itu ke dikti, disetujui, baru kemudian nanti ada sk-nya dari Ildikti.

Dia mengkoordinir universitas-universitas di region, misalnya di jogja, itu negeri dan swasta. Itu ada koordinatornya di situ. Jadi tadi usulan kepangkatan diusulkan ke fakultas dulu, kemudian ke universitas, setelah itu ke dikti, disetujui, baru kemudian nanti ada sk-nya dari Ildikti, kenaikan pangkat itu. Itu kalau sampai dengan lektor itu dikti, tetapi kalau sudah lektor kepala, guru besar itu sampai ke jakarta, sampai dikti jakarta. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Pak Arief Rahman juga menambahkan apabila guru besar itu ditanda tangani hingga ke presiden dan Jurusan juga melakukan pemantauan terhadap jumlah jabatan akademik, setelah itu dibuatkan perencanaan guna mendukung kompetensi dosen.

“...Apalagi, guru besar itu tanda tangan presiden juga, jadi prosedurnya lebih panjang di sana, sehingga yang dilakukan oleh jurusan, terutama adalah melakukan pemantauan, dosennya itu yang masih asisten ahli berapa, yang masih nja berapa, yang masih lektor berapa, yang sudah guru besar gitu ya. Sehingga nanti dibikin rencana, ini kalau naik ke sini kurang apa sih, kurang poin yang mana gitu, bagaimana kemudian jurusan mendorong mereka memenuhi poin poin itu, oh saya kurang publikasi kurang penelitian, ya mungkin jurusan kemudian membuat grup penelitian atau apa, mendorong lah dosennya itu melakukan penelitian.” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Bu Nurfauziyah juga memaparkan bahwa jenjang jabatan fungsional terdiri dari asisten ahli, kemudian lector, kemudian lector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor

“Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian lector, kemudian lector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Untuk kenaikan pangkat seorang dosen harus memenuhi credit point, Pak Arief Rahman menyatakan bahwa *credit point* itu kita harus mengumpulkan empat poin. Seorang dosen memiliki beban tugas pendidikan atau pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan juga dakwah Islamiyah

“...Kita harus mengumpulkan apa yang dinamakan credit point, bukan termasuk bkd, beda. Jadi credit point itu kita harus mengumpulkan empat poin, poin pertama adalah pengajaran, jadi harus mengajar. Untuk kenaikan pangkat kita harus ngajar sekian sks dalam jangka waktu tertentu, ada syarat-syaratnya, itu pertama ngajar. Poin kedua adalah penelitian, ini termasuk publikasi, nulis di jurnal misalnya ya atau di konferens. Ketiga adalah pengabdian masyarakat, terjun ke masyarakat, membuat sesuatu ada memberi pemahaman ke masyarakat dan seterusnya. Ini di universitas umum ada tiga itu, dinamakan tridharma, di uii ditambahkan satu lagi untuk menjadi catur darma – yaitu dakwah. Jadi kita untuk naik pangkat harus mengumpulkan empat poin itu. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Temuan berikutnya yaitu laporan kinerja dosen atau dapat disebut BKD beban kerja dosen. Beban kerja dosen merupakan laporan kinerja dosen yang mencakup beberapa komponen yaitu melaksanakan pendidikan, melaksanakan penelitian, dan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, serta penunjang kegiatan tridharma, dan atau tugas tambahan dalam sebuah kurun waktu tertentu.

Beban kerja dosen sendiri wajib dilaporkan pada setiap semester di perguruan tinggi penugasan. BKD sendiri berdasarkan Kepdirjendikti (2021) Ketentuan pelaporannya yakni paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks. Rincian dari BKD mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya (Pasal 8 menjelaskan rincian kegiatan tridharma perguruan tinggidan Pasal 7 huruf f menjelaskan kegiatan penunjang) serta Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit.

Pak Djatiantoro memparkan terkait SKP dimana hal ini berdasarkan kinerja dan digabung dengan BKD

Kalo SKP itu atas dasar kinerja dia, nilai gabungannya ini perilaku kerja digabung. BKD (beban kinerja dosen) ini hasil perencanaannya, PPKP itu hasil realisasinya. Sama sebenarnya ini kan rencana yang hanya tertulis aja kan, kalo BKD adalah aktivitas, aktivitas yang dinilai per semester tiap enam bulan sekali. Konsepnya itu dia merencanakan, kemudian ada BKD nya / aktivitas dia selama satu semester, setahunnya kemudian jadi PPKP. Penilaian prestasinya itu nah selama ini gimana dia, nah dari ini logikanya harusnya CCP sudah masuk karena dia pendidikannya sudah masuk, penelitiannya masuk, pengabdianya masuk, CCP sudah bisa masuk. CCP (*cumulative credit point*).” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.22 WIB di FBE UII)

Temuan BKD ini sesuai dengan UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 72. Beban kinerja dosen berkaitan dengan sertifikasi evaluasi dari pemerintah, berhubungan langsung dengan DIKTI tapi menjadi problem biasanya ketika harus memenuhi BKD, mengakibatkan publikasi kurang dan penelitian kurang.

“BKD beda lagi, BKD itu kaitannya dengan untuk mendapatkan sertifikasi yang diberikan oleh pemerintah. Jadi ada sertifikasi, katakanlah tambahan gitu ya, tetapi tiap semester harus melaporkan kinerja tertentu minimal yang dipenuhi, kalau tidak memenuhi maka BKD-nya atau sertifikasinya dihentikan. Kalau BKD itu hubungannya dengan DIKTI, dengan pemerintah, bukan dengan kita. Tapi itu memang ada kaitannya, karena mereka yang tidak memenuhi BKD biasanya sama, poin dua lagi, penelitian kurang, publikasi kurang, begitu, itu memang di situ problemnya. Tapi itu bukan untuk kita itu, itu untuk pihak luar.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.16 WIB, Via Meeting Zoom)

Mrs Y juga menambahkan terkait BKD bahwa setiap semester kita punya kewajiban untuk melaporkan kinerja dari dosen

BKD setiap semester kita punya kewajiban untuk melaporkan kinerja dari dosen terkait dengan tridharma khususnya, karena BKD dan SKB itu permintaannya DIKTI, mereka hanya mengakomodir yang diwajibkan adalah tridharma bukan catur dharma. Kinerja dosen terkait dengan tridharma itu harus dilaporkan setiap semester dalam bentuk pelaporan BKD, dan kemudian ada setiap tahun kita melaporkan SKB. Institusi juga sebenarnya punya kepentingan terkait dengan SKB dan BKD tadi untuk kegiatan monitoring. (Mrs.Y Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)

Dapat disimpulkan bahwa beban kerja dosen merupakan laporan kinerja dosen yang mencakup beberapa komponen yaitu melaksanakan pendidikan, melaksanakan penelitian, dan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, serta penunjang kegiatan tridharma, dan atau tugas tambahan dalam sebuah kurun waktu tertentu. BKD setiap semester diwajibkan untuk melaporkan kinerja dari dosen terkait dengan tridharma khususnya, karena BKD itu permintaan dari DIKTI. Namun di dalam Jurusan Manajemen disebutkan bahwa BKD itu



kaitannya dengan untuk mendapatkan sertifikasi yang diberikan oleh pemerintah. Jadi ada sertifikasi terkait hal dan juga BKD itu hubungannya dengan dengan pemerintah, bukan dengan Jurusan tapi itu memang ada kaitannya, karena apabila ada yang tidak memenuhi BKD biasanya poin dua lagi, penelitian kurang, publikasi kurang, namun pelaporannya untuk DIKTI

### **7.3 Jalan Mendaki Tapi Harus Dilewati**

Setelah perencanaan terbentuklah pelaksanaan dari penjabaran caturdharma yang berisi credit point yang harus dipenuhi yakni pelaksanaan pendidikan pengajaran, kemudian pelaksanaan penelitian dan juga pengabdian dan dakwah Islamiyah. Jurusan mendorong dan mengharapkan seorang dosen mencapai jenjang karir tertingginya yakni guru besar, mencapai S3 dan juga meningkatkan jabatannya. Berikut merupakan uraian harapan karir Jurusan pada dosen.

Jurusan juga berperan selaku perencanaan karir dosen sehingga juga disiapkan *career path*. Salah satu harapan perencanaan karir di Jurusan yakni mendorong dosen untuk studi lanjut ke luar negeri. Bu Nurfauziyah menjabarkan bahwa salah satu harapan dari Jurusan yakni mendukung tenaga pendidik melanjutkan untuk melanjutkan studi. Temuan harapan ini serupa dengan Bohlander & Snell (2013)

“Yang pertama adalah tentunya studi, kita mendorong dosen-dosen untuk melanjutkan studinya, dulu syaratnya cukup S1 sekarang sudah S2, jadi semua sudah S2. Nah, mendorong dosen untuk bisa studi lanjut ke S3, beberapa dosen kita sudah melanjutkan yang terakhir kemarin ke Austria, yang lain menyusul. Harapannya kita mendorong dosen untuk studi lanjut ke luar negeri.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)



Namun Bu Nurfauziyah mengatakan bahwa Jurusan tidak memaksa dalam studi lanjut ini dikarenakan beberapa pertimbangan.

“... tapi tidak menutup kemungkinan, karena kondisi seperti ini, ada beberapa dosen yang sudah punya keinginan untuk melanjutkan punya permasalahan masing-masing seperti keluarga, ortunya hanya satu dan sepuh, kita tidak bisa memaksa mereka untuk sekolah keluar. Hal-hal seperti itu juga kita pertimbangkan, kita tidak memaksa dosen untuk harus sekolah ke luar negeri.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Selain harapan studi lanjut tadi Jurusan juga mendorong dosen untuk peningkatan kompetensi yakni mengarahkan mengikuti sertifikasi, pelatihan dan juga konferen. Bu Nurfauziyah memaparkan bahwa. Temuan peningkatan kompetensi serupa dengan Rivai (2014).

“Kemudian untuk pengembangan lainnya ya kita selalu mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.20 WIB, Via Meeting Zoom)

Peningkatan kompetensi yang diadakan di Jurusan juga termasuk dukungan apabila dosen ingin meningkatkan kemampuan bahasanya. Jurusan memiliki datanya dan juga apabila menginginkan maka Jurusan akan menunjang.

“Dia perlu meningkatkan kemampuan bahasa saya. Apa yang diperlukan, begitu, kita punya datanya. Kalau dosen menginginkan saya akan berangkat, mempersiapkan tes TOEFL dsb., meningkatkan kemampuan bahasa saya, lalu saya ajukan ke jurusan, saya ingin ikut pelatihan bahasa misalnya, nah kita punya datanya untuk menunjang karir dosen begitu.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arif Hartono selaku ketua jurusan mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi ini bergantung pada kemauan dosen itu sendiri Jurusan memfasilitasi berupa skema pendanaan. Temuan ini serupa dengan Kasihani (2017)

“Jadi dari sisi peningkatan kemampuan, cuma mengenai aktivitas ini tergantung dosen, dosen mau melakukan atau tidak, kami memfasilitasinya, berupa apa, berupa scheme-scheme pendanaan penelitian, jadi penelitian itu kita siapkan scheme pendanaanya. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)

Harapan dari Jurusan terhadap kompetensi dosen yakni Jurusan selalu, mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan. Jurusan juga mengharapkan peningkatan kompetensi salah satunya seperti peningkatan kemampuan bahasa. Selain itu Jurusan juga menyiapkan skema pendanaanya. Berdasarkan pemaparan Rivai (2014) rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan/organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu SDM-nya. Manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia. Maka berdasarkan pengintegrasian antara kebutuhan organisasi dan individu, jurusan mengharapkan peningkatan kompetensi karena manajerial memfasilitasi kebutuhan. Temuan peningkatan kompetensi dosen ini serupa Kasihani (2017) yang mana menjelaskan bahwa pemahaman dosen terhadap persyaratan kenaikan pangkat dan jabatan dosen sangat penting, sebab

berhubungan dengan strategi yang akan dilakukan oleh dosen setiap semester agar dapat memenuhi persyaratan penilaian yang dipersyaratkan

Jurusan juga berharap meningkatkan dosen ke jenjang karir yang tertinggi yakni guru besar, jurusan mengelola dan mendorong kenaikan pangkat dosen. Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian rector, kemudian rector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor. Sesuai dengan Silitonga (2021).

“Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian lector, kemudian lector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor. Nah, kami melihat, jurusan melihat banyak sekali dosen-dosen yang saat ini jabatan fungsionalnya banyak yang mandet, berhenti.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Disinilah peran dari Jurusan yakni mendorong dosen untuk segera menaikkan jabatan fungsionalnya. Bahkan Jurusan mengharapkan di dalam dua tahun dosen didorong untuk menaikkan jabatan fungsionalnya

“Harapannya kan dua tahun, ini ada yang lama sekali tidak menaikkan jabatan fungsional, itulah tugas jurusan, salah satunya adalah mendorong dosen untuk segera menaikkan jabatan fungsionalnya.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arif Hartono menambahkan bahwa dosen karir akademik yaitu diharapkan mencapai guru besar artinya karir tertinggi yang paling optimal yakni semua bisa jadi professor.

“Kalau dari karir akademik ya kita semua berharap bisa mencapai guru besar, artinya S3 semua, karir optimalnya ya doctor, semua bisa

jadi professor.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Perencanaan karir harus disesuaikan dengan kebutuhan karir tiap individu oleh karena itu perlu adanya analisis kebutuhan karir individu yang mana, proses analisis ini mencakup kriteria orientasi karir dosen dan niatnya berprofesi menjadi dosen. Sehingga organisasi bisa melakukan pemetaan karir sesuai kebutuhan dan menyesuaikan dengan kebutuhan dosen tersebut. Pak Arief Rahman menjabarkan sebagai berikut.

“Ya, jadi ada yang sifatnya itu proses, ada yang sifatnya hasil. Sifatnya proses situ maksudnya mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam rangka proses penelitian atau proses publikasinya.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)

Temuan proses mengingatkan, mengarahkan dan memberi dukungan dan update informasi hal inilah yang disebut Pleno Dosen. Dijabarkan oleh pak Arif Hartono. Temuan ini serupa dengan Ratnasari *et.al* (2021), Dany, F (2014) & Chan, C (2018)

“Jadi ada proses mengingatkan itu ya, setiap forum Pleno Dosen kita lakukan, termasuk update-update informasi terbaru kita sampaikan. Itu yang bisa kita lakukan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Dukungan sifatnya proses diartikan sebagai mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam

rangka proses penelitian atau proses publikasinya. Temuan dukungan bersifat dengan proses ini yakni serupa dengan Baruch (2006), Ng & Eby (2005), Kadarisman (2013) Hung *et.al* (2021) Perencanaan karir individu sendiri bertujuan mencapai jenjang karir tertinggi dengan cara memenuhi *credit point* yang sudah ditentukan. Perencanaan di tingkat organisasi sangat bagus dan memadai karena mencakup semua dan juga unggul di dalam fasilitas, namun tidak dengan bentuk perencanaan komitmen karir individu dikarenakan banyaknya hambatan didalam mencapai jenjang karir yang tinggi dan beban kerja yang memang berfokus pada percepatan guru besar namun support secara fungsional dirasa kurang karena masih ada tenaga pendidik yang merasa terbebani ketika menjalani caturdharma, berikut bentuk pelaksanaan dosen di dalam memenuhi *credit point*.

Pak Arif juga memaparkan bahwa sesibuk apapun seorang dosen, point pengajaran tidak boleh ditinggalkan dan harus menjadi prioritas.

“Tapi memang, ada yang mungkin dari sisi menulis nggak bagus tapi ngajarnya bagus, itu ada. Tapi ada juga yang menulisnya produktif tapi ngajarnya yang lalai. Ini kan dilema gitu ya, kita yang mengatakan bahwa mahasiswa nggak boleh dirugikan, sehingga ngajar itu kan, sesibuk apapun menjabat structural, menulis itu tidak boleh dikorbankan, sehingga menjadi prioritas utama. Karena sebagai dosen, sebenarnya awalnya adalah mengajar gitu.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Ditambahkan oleh bu Sri Mulyati bahwa terkait pengajaran ini di urus melalui program studi, berbeda dengan pengembangan dosen itu terletak di Jurusan.

Kalau prodi hanya mengurus tentang ngajar, dosen ini mengajar mata kuliah ini, nah misalnya kok dosen ini ngajarnya nggak bener, atau masuknya kurang, nah itu urusannya prodi. Tapi untuk pengembangan dosen, sumber daya manusianya, itu di jurusan. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.00)

Dituturkan oleh Pak Jaya Addin Pengajaran dan penelitian menjadi tidak seimbang diakrenakan disibukan dengan tugas tugasnya membuat seminar, pembicara.

“Sementara hari-hari itu kita disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya bukan penelitian, sifatnya pengajaran, kemudian banyak tugas-tugas yang sifatnya bikin seminar ini lah, seminar itu, jadi pembicara, jadi moderator, jadi tim ini tim itusegala macam.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)

Pak Djati selaku Kabid URT FBE UII memaparkan bahwa sebagai dosen ya tidak hanya mengajar ya melainkan juga harus berkarya agar mengalami kemajuan dalam jenjang karirnya.

“Banyak hal ya, sekarang ini dosen kan tidak hanya mengajar. Dia harus berkarya. Kalo dulu mungkin masih bisa lah ya dosen itu mengajar seperti guru dan sekarang gurupun seperti itu, yang namanya BKD itu kan nasional. Yang mereka diminta laporan itu kan karena mereka dapat tunjangan. Hal ini ya supaya mereka mendapat standarisasi. .” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.00 WIB di FBE UII)

Pak Djati menambahkan bahwa dosen harus diakui keilmuannya di dunia internasional agar busa mengembangkan anak didiknya.

Jadi guru itu begini dosen itu begini supaya apa? Anak didiknya berkembang, jadi ya harus diakui keilmuannya di dunia internasional. Kalo dia nda pernah naik pangkat ya kasihan mahasiswa, jangan jangan yang dipelajari itu itu saja, makanya ada kriteria makanya ngajar pun diatur, jadi S1 diajar S2 , S2 diajar S3, S3 diajar profesornya atau doktor kepala.” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.00 WIB di FBE UII)

Pengajaran menurut Pak Arif Hartono yakni Jadi *system* sudah mengatur semua, jadi mereka sudah mengerti kalau sudah S2 berarti hanya bisa mengajar S1 dan menganggap semua sudah paham akan ketetapan ini.

“Kemudian kalau tidak memenuhi misalnya S2 nggak bisa membimbing, nah itu sendirinya ada semua begitu. Jadi *system* sudah mengatur semua, jadi mereka sudah mengerti kalau sudah S2 berarti hanya bisa mengajar S1, kalau saya misalnya S3 dengan kepangkatan tertentu saya bisa mengajar S2, bisa juga mengajar S3 tapi tergantung aturannya, misalnya kalau S3 ada syarat untuk bisa mengajar dan membimbing, kalau S2 juga ada aturan, S3 yang mengajar S2 itu kayak apa, sudah ada pedomannya. Jadi semua sudah ngerti gitu, kalau saya begini saya punya kewenangan apa. Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)

Dapat disimpulkan di dalam pelaksanaan Pendidikan & Pengajaran tingkat partisipasi dosen dirasa kurang mengingat beban kerja yang tidak ideal, kemudian minimnya perbandingan rasio mahasiswa dengan dosen, belum lagi terbebani dengan pekerjaan administrative sehingga proses pengajaran dengan sks tertentu saja sudah menghabiskan banyak waktu sehingga tenaga pendidik sering kali kesulitan membagi waktu. Terkait pengajaran ini di urus melalui program studi, berbeda dengan pengembangan dosen itu terletak di Jurusan.

Terkait membimbing ini Jurusan menyediakan *lecture career development* yang mana kegiatan dapat membimbing dosen dalam meningkatkan kehidupan akademis, kompetensi, kualitas serta kontribusi keilmuan.

“Kita ada forum rutin, namanya Pleno Dosen. Itu forum untuk mengingatkan, mendorong, kemudian hampir tiap semester kita juga ada program-program untuk diseminasi kemudian di situ kita ada program lagi, tiap tahun kita ada LDP (*Lecture Development Program*), kita menyiapkan lagi di situ. Jadi ada proses



mengingatkan itu ya, setiap forum Pleno Dosen kita lakukan, termasuk update-update informasi terbaru kita sampaikan. Itu yang bisa kita lakukan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.15 WIB, Via Meeting Zoom)

Bu Nurfauziah juga memaparkan dosen banyaj memiliki tugas selain mengajar, ada juga membimbing skripsi dan juga membimbing KKN.

sekarang dosen banyak mengajar, bisa satu semester sebanyak 12 sks, 15 sks, 18 sks, berarti 15 sks saja ka nada berapa mata kuliah itu, lima makul. Belum lagi membimbing skripsi, belum lagi membimbing ada yang KKN. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.29 WIB, Via Meeting Zoom)

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan pelaksanaan membimbing kegiatan akademik ini terdiri membimbing skripsi dan juga membimbing KKN. System juga sudah mengatur kebutuhan dosen apabila sudah S2 hanya bisa mengajar dan membimbing S1, namun dengan jenjang S3 dengan kepangkatan tertentu bisa membimbing S2. Jurusan menyediakan *lecture career development* yang mana kegiatan dapat membimbing dosen dalam meningkatkan kehidupan akademis, kompetensi, kualitas serta kontribusi keilmuan.

Wewenang jurusan yakni menyediakan support dosen didalam melakukan penelitian dan juga mengikutsertakan mahasiswa dalam penelitian dan juga pengabdian, terkait peningkatan akademik tidak terpisah dengan jurusan dan prodi, prodi menyiapkan kurikulum dan jurusan menyiapkan dosen agar mampu mengaplikasikannya

“Jurusan menyediakan, men-support dosen-dosen melakukan penelitian, dan mengikutsertakan mahasiswa penelitian, pengabdian, karena itu juga dituntut oleh, kembali tadi, wewenangan prodi, adalah peningkatan akademik.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan



Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)

Dijabarkan oleh bu Nurfauziah bahwa jurusan memonitoring kinerja dosen, berapa kali penelitian, dan melakukan penelitian dari mana saja, Jurusan juga harus tahu apabila ada memiliki dana, dikarenakan harus ada rekomendasi Jurusan, sehingga tidak ada *overlapping* dana.

Harus ada rekomendasi dari jurusan sehingga jurusan tahu, dia mendapatkan dana dari mana, dia melakukan penelitian di mana, tahu sehingga tidak ada *overlapping* dana. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.25 WIB, Via Meeting Zoom)

Pak Arief Rahman juga menjabarkan bahwa point penelitian termasuk publikasi, menulis jurnal dan konferens.

Poin kedua adalah penelitian, ini termasuk publikasi, nulis di jurnal misalnya ya atau di konferens. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

Pelaksanaan pengabdian khususnya UII ada dharma keempat yang melekat pada dosen yaitu dakwah islamiyah. Dosen punya tanggung jawab untuk memberikan cerminan sosok sosok muslim dan muslimah yang ideal kemudian nilai-nilai Islam itu disebarakan.

“Kita diberikan gambaran seperti apa tugas dan tanggung jawab seorang dosen di UII, apa saja yang nantinya melekat pada tugas dan tanggung jawab kita, dan di dalamnya yang jauh lebih besar porsinya adalah SIACD tadi, studi intensif Al-Qur’an dan dakwah Islamiyah. UII itu bukan tridharma, tapi catur dharma. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)

Dapat disimpulkan bahwa Jurusan mengharapkan dosen mencapai jenjang S3 dengan cara mensupport studi lanjut di luar negeri namun ada beberapa

pertimbangan, semisal dosen itu sudah berkeluarga Jurusan tidak menuntut. Harapan dari Jurusan terhadap kompetensi dosen yakni Jurusan selalu, mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan. Jurusan juga mengharapkan peningkatan kompetensi salah satunya seperti peningkatan kemampuan bahasa. Selain itu Jurusan juga menyiapkan skema pendanaanya. Dari sisi hasil diartikan bahwa sifatnya insentif, jadi misalnya ada dosen yang berhasil publikasi diberi insentif. Dosen berhasil presentasi di konferensi yang bagus, dikasih insentif. Dukungan sifatnya proses maksudnya mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam rangka proses penelitian atau proses publikasinya. Perencanaan yang ada sesuai dengan Damayanti (2021) pentingnya perencanaan dan pengelolaan karir, mulai dari pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang menghasilkan dampak positif. Secara umum sesuai dengan Cline dan Kisamore (2008) yang mana manfaat dari pelaksanaan manajemen karir organisasi, yakni memperluas kesempatan karir. menerapkan budaya dan menerapkan talenta, meningkatkan komitmen organisasi, meningkatkan sukses karir, memenuhi kontrak psikologis karyawan. Menurut Mowday, Steers & Porter (1983) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai suatu sikap dimana individu akan mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan & harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan

organisasi tersebut. Ingarianti (2017) menyebutkan komitmen karir disini dinyatakan sebagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang individu dalam mencapai tujuan karir. Sedangkan implementasi manajemen karir individu ditemukan bahwa berkesinambungan dengan komitmen karirnya maka bila dijabarkan terdiri dari -proses mencapai jabatan fungsional tertinggi, pengembangan akademik mengutarakan kecenderungan pada pekerjaan, (penelitian, pengabdian, pengajaran, dakwah) memperbaiki kinerja dan terakhir aspek kebermanfaatan ilmu, amal jariyah.

Temuan selanjutnya yaitu Subunsur melaksanakan pengabdian kepada masyarakat terdiri dari menduduki jabatan pimpinan pada lembaga pemerintahan/pejabat negara, melaksanakan pengembangan hasil pendidikan, dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat/industri dan yang terakhir memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan;

“Ketika nanti itu masuk ke Dikti itu yang caturdarma dakwah masuknya kedalam pengabdian, itu aja sebenarnya, Cuma kalo naik pangkat wajib ada dakwahnya. Jadi saya secara umum saja kalo dijabarkan / rinci akan panjang ya.” (Djatianoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 14.45 WIB di FBE UII)

Pak Arief Rahman menambahkan bahwa pengabdian masyarakat yakni membuat sesuatu yang ada agar memberi pemahaman ke masyarakat

Ketiga adalah pengabdian masyarakat, terjun ke masyarakat, membuat sesuatu ada memberi pemahaman ke masyarakat dan seterusnya. Ini di universitas umum ada tiga itu, dinamakan tridharma, di uii ditambahkan satu lagi untuk menjadi catur darma – yaitu dakwah. Jadi kita untuk naik pangkat harus mengumpulkan

empat poin itu. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)

#### **7.4 Puncak Terlihat Dari Kejauhan Tapi Pundak Penuh Beban**

Bedasarkan Caturdharma partisipasi dan komitmen tenaga pendidik terlihat kurang dikarenakan, beban kerja yang tidak ideal, sulit membagi waktu, kurangnya tenaga pendidik, kemudian beban administrative yang berat sehingga menghambat dosen memenuhi point untuk mencapai ke jenjang karir berikutnya. Dalam pelaksanaan Jurusan mendukung kompetensi dosen yang diberikan antara lain beasiswa pendidikan, support secara financial, support penelitian dan support penelitian, dari manajerial tentunya sudah memberikan banyak fasilitas namun semua kembali ke perencanaan karir masing-masing

“Karena mahasiswanya banyak, beban kerjanya jadi tidak ideal. Kalau mahasiswanya sedikit, beban kerjanya relative berkurang. Misalnya, saya saja yang menjabat ngajarnya 12 sks, bahkan mungkin kadang sering 15 sks. Nah kalau 12-15 sks, itu kan berat, belum lagi saya harus membagi waktu untuk pekerjaan saya. Hampir semua, tidak semua, tapi bisa dikatakan 75-80% dosen itu kan menjabat, itu kan mereka harus membagi waktu.

Bu Nurfauziah juga menambahkan bahwa beban yang sulit didalam membagi waktu ketika melakukan penelitian namun tugas dosen tidak dipisahkan, dan juga bukan hanya mengajar.

Nah, beban itu lah yang mungkin menyebabkan dosen sulit untuk membagi waktunya melakukan penelitian, padahal itu nggak bisa dipisahkan, dosen itu tugasnya bukan hanya mengajar. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.30 WIB, Via Meeting Zoom)

Hambatan Penelitian terdiri dari sulit membagi waktu, standar publikasi tinggi, hambatan dakwah Islamiyah SIACD terlalu tinggi, hambatan pengajaran terdiri dari beban mengajar berlebih, Beban kerja tidak ideal, Rasio mahasiswa lebih banyak, dan terkendala beban administratif. Hambatan Pengabdian yakni tidak semua dosen punya passion sama. Pengabdian juga terkendala karena banyak yang menjadi pejabat diluar Jurusan. Evaluasi manajemen karir & komitmen karir dosen biasanya dilakukan manjerial dengan melakukan pembinaan karir, kemudian penilaian atasan, penilaian karakter, SKP (sasaran pekerja pegawai), PPKP (penilaian prestasi kinerja pegawai. Senada dengan penelitian Mustafah (2012) Peningkatan profesional dosen dapat dikategorikan sebagai dua macam pembinaan. Tahapan pertama yaitu pembinaan kemampuan pegaswai melalui supervisi pendidikan, program sertifikasi, dan tugas belajar. Dilanjut yang kedua yaitu pembinaan komitmen pegawai melalui pembinaan kesejahteraannya. Dapat disimpulkan bahwa temuan hasil penelitian ini adalah terdapat evaluasi dan monitoring terhadap hambatan dalam jenjang karir dosen, terdapat evaluasi yaitu penilaian atasan, penilaian karakter, SKP (sasaran pekerja pegawai), PPKP (penilaian prestasi kinerja pegawai. Sama dengan teori Ng & Eby (2005), Mowday, Steers & Porter (1983) juga dengan Mustafah (2012).

Dari point ini partisipasi dan komitmen tenaga pendidik terlihat kurang dikarenakan, beban kerja yang tidak ideal, sulit membagi waktu, kurangnya tenaga pendidik, kemudian beban administrative yang berat sehingga menghambat dosen memenuhi point untuk mencapai ke jenjang karir berikutnya.

Peneliti mengambil sebuah kesimpulan yaitu **Mencapai Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Tantangan** yang mana mencapai puncak berarti menggapai jenjang karir tertinggi dengan harapan yang tinggi namun jalur untuk meraihnya sangatlah sulit dan penuh tantangan. Didalam karir di perguruan tinggi seorang tenaga pendidik diharapkan mencapai jenjang tertinggi yakni guru besar inilah yang dinamakan harapan karir Jurusan dan seorang Dosen. Peran penting didalam meraih harapan inilah yang disebut pendakian atau usaha meraih dan mencapai puncak dengan segala kesulitan yang ada. Berdasarkan adanya manajemen karir dan komitmen karir yang ada di Jurusan Manajemen FBE UII ini merupakan sebuah perumpamaan **Mencapai Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Tantangan.**



## **BAB VIII**

### **PENUTUP**

#### **8.1 Kesimpulan**

Dari penelitian yang telah dilaksanakan maka peneliti memperoleh beberapa kesimpulan:

##### 1. Perencanaan manajemen karir

Jurusan Manajemen telah berperan dan terintegrasi dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Jurusan itu lebih pada pengembangan kompetensi dosen. Jurusan manajemen memiliki tugas dalam mengelola karir dosen yakni peningkatan kapasitas, peningkatan kemampuan melalui dukungan kompetensi. Jurusan juga memberikan pengayaan publikasi, hak kekayaan intelektual, selain itu juga ada pemberian fasilitas pendanaan untuk publikasi, conference, diseminasi juga pengabdian. Kemudian struktur organisasi khususnya di UII yakni ada Jurusan yang dulunya disebut program studi, dan Jurusan mewadahi yang ada di lingkup Jurusan Manajemen. Didalam Jurusan sendiri terdapat jabatan struktural itu dicontohkan seperti ketua prodi, ketua jurusan, wakil dekan, wakil rector. Fungsi Jurusan yakni pengembangan kompetensi dosen, namun pengembangan ilmu di masing-masing prodi akademik disebutkan tidak lepas dari jurusan. Jurusan menyediakan, men-support dosen-dosen melakukan penelitian, dan mengikutsertakan mahasiswa penelitian, pengabdian, Jurusan juga memberikan insentif, dana hibah penelitian, dukungan pengembangan guru besar. Temuan tujuan manajerial sesuai dengan visi & misi ini serupa dengan hasil penelitian Suryadi *et.al* (2020), Pengorganisasian dalam hal ini serupa dengan

penelitian Hung *et.al* (2021) Temuan dukungan kompetensi dosen didalam mengembangkan jenjang karirnya serupa dengan Waruwu (2021). Proses perencanaan manajemen karir terdiri dari rapat senat fakultas, dewan dosen, rapat senat fakultas, rapat senat universitas, kemudian dibawa ke Yayasan, proker disusun untuk satu tahun kedepan dan disusun berdasarkan tahun anggaran dan juga program kerja. Temuan *plenno* dosen untuk mengingatkan, mendorong, menyiapkan program untuk diseminasi percepatan dosen (*lecture career development*). Tujuan perencanaan yaitu dukungan studi lanjut S3 dan peningkatan kompetensi. Perencanaan yang ada sesuai dengan Damayanti (2021), Cline dan Kisamore (2008) yang mana manfaat dari pelaksanaan manajemen karir organisasi. Teori komitmen karir sesuai dengan Ingarianti (2017) Pandangan karir dosen atau disebut juga orientasi karir individu temuan ini serupa dengan Cullen (2013), Hasibuan (2012), Waruwu (2021), Temuan terkait komitmen pada perencanaan karir ini serupa dengan Cicek *et.al* (2016), Ingarianti (2017). Temuan komitmen disini sesuai dengan Syakur *et.al* (2020) & Wickramasinghe (2016)

## 2. Implementasi manajemen karir & komitmen karir

Jurusan melakukan perencanaan karir yang terdiri dari banyak program sosialisasi pengembangan hingga ke support program anggaran, setelah adanya perencanaan tentunya ada pelaksanaan sebagai bentuk implementasi dari perencanaan. Implementasi perencanaan Jurusan berfokus pada pengembangan kompetensi dosen peningkatan akademik, pemenuhan jabatan fungsional juga struktural, *support* fasilitas & pendanaan. Proses manajemen karir Jurusan berfokus pada mendorong komitmen dosen dalam melaksanakan catur dharma yakni



penelitian yang terdiri dari menghasilkan karya ilmiah, publikasi, menulis buku. Pelaksanaan pendidikan pengajaran yang terdiri dari mengajar, membimbing, menguji. Pelaksanaan pengabdian yang terdiri dari menjabat lembaga, memberikan pelatihan, pelayanan masyarakat. Pelaksanaan dakwah islamiyah yang terdiri dari *Rahmatan lil alamin*, Aspek Kebermanfaatan, Menerapkan nilai-nilai islam. Dosen harus mengurus secara internal jika naik pangkat lalu kemudian diurus ke fakultas kemudian disinilah prosedur manajerial biasanya memantau jumlah dosen, kepangkatan, mulai dari jenjang paling awal hingga guru besar, kemudian setelah dilakukan pemantauan tersebut maka ditentukan perencanaan apa yang perlu dilakukan dalam mendorong poin-poin yang diperlukan untuk membantu dosen tersebut. Credit point sesuai dengan dengan Risdikti (2021) & SIPKD (Sistem Informasi Pengembangan Karir Dosen), beban kinerja dosen yang tertuang dalam UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 72 dan juga Salifu *et.al* (2017). Beban pengajaran serupa dengan Freeman *et.al* (2020), pengembangan kompetensi dosen sesuai Widyanti (2021), manajemen karir sesuai dengan Simamora (2006) pengarahan organisasi terhadap orientasi dosen sejalan dengan teori Hasibuan (2012), Alwi (2014)

### 3. Monitoring & Evaluasi

Monitoring & evaluasi terdiri dari hambatan organisasi, *Clash of interest*, minim menjabat struktural lalu hambatan komitmen dosen, passion berkarir berbeda-beda, beban kerja tidak ideal, beban administratif, beban mengajar berlebih, rasio mahasiswa lebih banyak. Serta evaluasi kerja yang terdiri dari penilaian atasan, penilaian karakter, SKP (sasaran pekerja pegawai), PPKP

(penilaian prestasi kinerja pegawai). Terdapat beberapa hambatan yang ada ketika dosen melakukan pengajaran, penelitian dan pengabdian dakwah, beberapa hambatan ini yakni terlalu banyak mahasiswa, kemudian banyak yang kesulitan membagi waktu dan ada juga yang memiliki jabatan baik didalam maupun luar kampus. Untuk dapat mempertahankan dan memotivasi para karyawan, maka perusahaan atau organisasi seharusnya menyediakan sistem untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan bagi pengembangan karyawan. dalam pelaksanaan Pendidikan & Pengajaran tingkat partisipasi dosen dirasa kurang mengingat beban kerja yang tidak ideal, kemudian minimnya perbandingan rasio mahasiswa dengan dosen. Selain beban kerja terkait membagi waktu antara penelitian dan pengajaran hambatan perencanaan seorang dosen juga memiliki beban administratif yang tinggi ketika keadaan luring pandemi ini, seperti presensi mahasiswa, menyiapkan soal, dan berbagai laporan administrative. Monitoring dosen itu jurusan mengikuti dari negara. Awal tahun gitu itu ada namanya SKP PPKP Dosen. Jadi ada SKP ada BKD ada CCP. Jurusan juga melakukan audit, audit ada dua, tapi itu kelembagaan, audit dari AMI namanya audit internal itu semua aktivitas, termasuk tadi, dosen menghasilkan berapa, kemudian rasio dosen, itu namanya AMI. *Career management system* serupa dengan Noe *et.al* (2011), evaluasi serupa dengan Husaini & Anggung. M (2021) Beban kinerja dosen serupa dengan UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 72. SKP (sasaran pekerja pegawai), PPKP (penilaian prestasi kinerja pegawai. Sama dengan teori Ng & Eby (2005), Mowday, Steers & Porter (1983) juga dengan Mustafah (2012).

## 8.2 Saran

Manajemen karir dan komitmen karir menjadi hal penting dalam sebuah organisasi, terlebih ketika terfokus pada pengembangan karir dan juga perencanaan karir. Untuk menciptakan dan menjaga komitmen maka perlunya adanya perencanaan yang matang bagi organisasi.

1. Bagi Jurusan Manajemen saran yang diberikan adalah bahwa sejauh ini perencanaan manajemen karir cukup bagus dan terstruktur namun kurang mendorong untuk mempertahankan komitmennya, maka sebaiknya perlu adanya sinergi yang cukup. Perlu adanya evaluasi lagi secara personal karena system dalam manajemen karir lebih fokus pada kompetensi dosen terkait support penelitian namun terkait beban kerja yang tidak ideal ini perlu adanya dorongan dan pembinaan karir agar lebih cenderung rata atau adil dalam melaksanakan caturdarma.

2. Bagi peneliti

Bagi peneliti selanjutnya dapat diarahkan untuk mengetahui dampak yang dihasilkan dari implementasi manajemen karir terhadap komitmen karir dosen.

3. Bagi pembaca

Harapannya bagi pembaca dengan adanya penelitian ini maka pembaca dapat memberi kesan dan saran, agar penelitian ini lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A (2017) *Model Peningkatan Kesuksesan Karir Obyektif dan Subyektif Pada Dosen Ptis* (perguruan tinggi islam swasta). EKOBIS Vol.18, No.2, Juli 2017
- Anonim (2020) UIL.AC.ID 2020. <https://www.uui.ac.id/tambah-tiga-guru-besar-uui-berkomitmen-terapkan-program-percepatan/> Dikutip 12 October 2021
- Aruna & Anitha, (2015) *Employee Retention Enablers: Generation Y Employees*. SCMS Journal of Indian Management
- Barnes, N., Du Plessis, M., & Frantz, J. (2021) *Perceived career management challenges of academics at a South African university*. SA Journal of Human Resource Management
- Barnett & Bradley (2007) *The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction*. School of Management, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia
- Baruch, Y (2006) *Career Development In Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints*. Human Resource Management Review 16 (2006) 125–138
- Bohlander, G. and Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*. South-Western; Cengage Learning International ed of 16th revised ed.business review, pp. 79-91.
- Bushardt, Stephen C., Marilyn Young., Abdullahel Bari *et al* (2018) *Transitioning to Management : Challenges and Opportunities For The Milenial Generation*.Journal of Business Diversity Vol 18 (1) 2018
- Cullen, John G (2013) *Vocational Ideation and Management Career Development*. Journal of Management Development, Vol. 32 Iss 9 pp. 932 - 944
- Chun-Chen, Chan (2018) *The Relationship Among Social Support, Career Self-Efficacy, Career Exploration, and Career Choices of Taiwanese College Athletes*. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education 22 (2018) 105–109
- Chen-Tsang (Simon) *et al* (2017) *Career Decision Self-Efficacy Plays a Crucial Role in Hospitality Undergraduates' Internship Efficacy and Career Preparation..* Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education 21 (2017) 61–68

- Cho, S., Robert, H.W. and Sciarini, M. (2006). *How Hospitality Students Develop Perceptions Of Potential Employers: A Post-Internet Update*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 47 No. 2, pp. 135-45
- Choi, Y., Jieun Kim., & Sunkyung Kim (2015) “*Career Development and School Success in Adolescents: The Role of Career Interventions*” National Career Development Association
- Creswell, John W. (2014). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Diakses pada 13 April 2018 pukul 01.50 [http://eprints.umm.ac.id/10435/1/PERBEDAAN\\_KEMATANGAN\\_KARIR\\_PADA\\_SISWA\\_SMA\\_DAN\\_SMK.pdf](http://eprints.umm.ac.id/10435/1/PERBEDAAN_KEMATANGAN_KARIR_PADA_SISWA_SMA_DAN_SMK.pdf)
- Damayanti, E., Dewi, E.M.P., Gunawan, H.Z.A., Paras. Halima, A. (2021). Peran Pelatihan Perencanaan dan Pengelolaan Karir dan Jabatan Akademik Terhadap Sikap Dosen dalam Kenaikan Pangkat. KHIDMAH: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 1(1), 1-16
- Dany, F (2014) *Time To Change: The Added Value of an Integrative Approach to Career Research*. Career Development International Vol. 19 No. 6, 2014 pp. 718-730
- Dessler, Gary (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Direktorat SDM (2019) *Penerimaan Dosen Tetap Reguler UII 2019*. Diakses pada 20 Desember 2020 <https://hrd.uui.ac.id/new/penerimaan-dosen-tetap-reguler-uui-2019/>
- Emmanuelle Vignoli (2015) *Career Indecision and Career Exploration Among Older French Adolescents: The Specific Role Of General Trait Anxiety and Futureschool and Career Anxiety* dalam <http://www.sciencedirect.com>.
- Freeman *et.al* (2020) *From Bench to Board-Side: Academic Teaching Careers*. Developmental Biology Volume 459, Issue 1, 1 March 2020, Pages 43-48
- Fridayanti (2011) *Pengaruh Komitmen Karir dan Kesuksesan Karir Subjektif Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Psymphathic*. Jurnal ilmiah psikologi 2011, vol. Iv, no.1: 232 - 239
- Gibson, James L & John M. Ivancevich (1995). *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke empat, Jakarta: Erlangga.
- Greenhaus & Kossek (2014). *The Contemporary Career: A Work-Home Perspective*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 361-388.

- Gunawan, I. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, H. (Hall, D. (1971). *A Theoretical Model Of Career Sub-Identity Development In Organizational Settings*. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, pp. 50-76. 2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu Sp. 2012. *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- H. B Sutopo (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta : Universitas Sebelas Maret. Diakses pada 13 April 2018 pukul 01.50 <http://digilib.unila.ac.id/330/8/BAB%20III.pdf>
- Hernaus *et al* (2019) *Organizational Career Management Practices: The Role Of The Relationship Between HRM and Trade Unions*. Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia.
- Hung, P.X & Linh MA (2021) *The Factors Affecting Innovative Competency Development of Vietnamese Universities' Lecturers*. *Journal of Education, Teaching and Social Studies* ISSN 2642-2336 (Print) ISSN 2642-2328 (Online) Vol. 3, No. 3, 2021
- Ingarianti (2017) *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karier*. *Jurnal ilmiah psikologi terapan*. ISSN: 2301-8267 Vol. 05, No.02 Agustus 2017
- Irianto, J. (2001). *Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Surabaya, Insan Cendekia
- Ivancevich, John M. (2010). *Human Resource Management*. International Edition. 1221 Avenue of The Americas, New York: Mc Graw Hill.
- Jain, P. (2005). *Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana*. *Library Management*, Vol. 26 Iss:6/7, pp.336 – 350.
- James M. Hunt *et al* (2017) *Helping Students Make Progress In Their Careers: an Attribute Analysis Of Effective Vs Ineffective Student Development Plans*. dalam <http://www.sciencedirect.com>



- Jue, Juliet & Ha, Jung Hee (2018) *The Professional Identity, Career Commitment and Subjective Well-Being Of Art Therapy Students*. The Arts in Psychotherapy. <https://doi.org/10.1016/j.aip.2017.10.007>
- Kadarisman, Muh (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi 1 Cetakan 2. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kepdirjendikti (2021) Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
- Katz, I.M., C.W. Rudolph., & H. Zacher (2019) *Age And Career Commitment: Meta- Analytic Tests Of Competing Linear Versus Curvilinear Relationships*. Journal of Vocational Behavior. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.001>
- Kim, B. (2009) *Career guidance tasks for unbalanced preferences of youth for certain*.
- Kissau, Scout., Kristin J. Davin a., & Chuang Wang (2019) *Aspiring World Language Teachers: Their Influences, Perceptions, And Commitment to Teaching*. Teaching and Teacher Education 78 (2019) 174e182
- Lewis & Arnold, (2012) *Organisational Career Management In The UK Retail Buying and Merchandising Community*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 40 Iss 6 pp. 451- 470
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ng & Eby (2005) *Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta- Analysis*. Personnel Psychology 58(2):367 – 408
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Salemba Empat
- Martoyo, Susilo (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- McCrone (2020) *Further Education Lecturers' Early Career Development and Identity: Policy, Practice, and Discourse*. Doctor of Philosophy Department of Educational Research
- Meddour,H., Anwar A. M. ABDO., Abdul H. A. MAJID., Mohamed A. A. AUF., Abdulrazak M. AMAN. (2016) *Factors Affecting Career Choice Among Undergraduate Students in Universitas Indonesia*. International Journal of Economic Perspectives, 2016, Volume 10, Issue 4, 630-644.

- Mowday, Steers & Porter (1983). *Motivation and Work Behavior*, New York: Academic Press.
- Moleong, L.J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustafah, Jejen, (2012). *Peningkatan Kompetensi Dosen melalui Pelatihan dan Sumber Belajar : Teori dan Praktik*. Jakarta : Tera Indonesia.
- Pasha, Ahmad Tisman., Kamal Ab Hamid., Arfan Shahzad (2017) *Mediating Role Of Career Commitment In The Relationship Of Promotional Opportunities, Rewards And Career Succes*. Vol.XIII No.1 2017 pp185- 199
- Permana *et.al* (2021) *The Effect of Compensation and Career Development on Lecturer Job Satisfaction*. Licensee Growing Science, Canada doi: 10.5267/j.ac.2021.4.011
- Priyono dan Marnis (2008). *Manajemen Karir Organisasional*. Manajemen Sumber Daya Manusia. Zifatama Publisher. Sidoarjo. 2008
- Quipper Campus Sites (2020) *Deskripsi Karir Dosen*. Dikutip 16 oktober 2020. <https://campus.quipper.com/careers/dosen>
- Ratnasari, S. L., Susanti, E.N., Tanjung, R., Sutjahjo, G (2021) Peranan Manajemen Untuk Pengembangan Karir Dosen. *Jurnal Bening* Vol 8 No 1 2021
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Republik Indonesia (2005) Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
- Risdekti (2019) *Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit Kenaikan Jabatan Akademik/Pangkat Dosen PO 2019*. Direktorat jenderal sumber daya iptek dan dikti Kementerian riset, teknologi dan pendidikan tinggi
- (2021) *Penilaian Angka Kredit (PAK). Pendidik Layanan Sumber Daya*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Diakses pada 13 Agustus 2021. <http://dikti.kemdikbud.go.id/layanan-sumber-daya/>

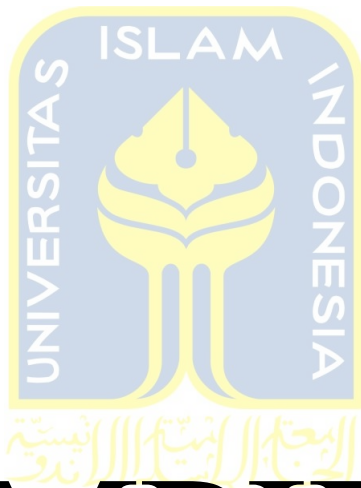


- (2021) *Sertifikasi Dosen Pendidik. Layanan Sumber Daya*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Diakses pada 13 Agustus 2021. <http://dikti.kemdikbud.go.id/layanan-sumber-daya/>
- (2021) *Beban Kerja Dosen (BKD). Pendidik Layanan Sumber Daya*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Diakses pada 13 Agustus 2021. <http://dikti.kemdikbud.go.id/layanan-sumber-daya/>
- Robbins & Timothy A Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat.
- Salifu, Inusah., Alaric A. Alagbela., & Charles Gyamfi Ofori (2017) *Factors Influencing Teaching As A Career Choice (FIT-Choice) In Ghana*. Teaching Education, DOI: 10.1080/10476210.2017.1365360.
- Seniati, L (2006) *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, & Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen Pada Universitas Indonesia*. MAKARA, SOSIAL HUMANIORA, VOL. 10, NO. 2, DESEMBER 2006: 88-97
- Samsudin, Sadili (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Schamphelaere V. De., De Vos. A., Buyens.D (2004) *The Role of Career-Self-Management in Determining Employees' Perceptions and Evaluations of their Psychological Contract and their Esteemed Value of Career Activities Offered by the Organization*.
- Setyadi., Ary & Suyanto (2020) *Family Formation, Career Development, and Patriarchal Culture Hegemony: Study of Career Rhythms of Female Lecturers in Diponegoro University*. E3S Web of Conferences 202, 07006 (2020)
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach Sixth Edition*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Silitonga (2021) *Strategic Planning in Lecturer Career*. Journal of Futures Studies. Vol. 4 No. 2 (2021)

- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- (2013). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suryadi, I., Setyanto, E., Rachmadtullah, R (2020) *Career Development Management of Higher Education Lecturers in Indonesia, a Case Study at STKIP Bina Bangsa Getsempena Banda Aceh*. International Journal of Innovation, Creativity and Change. www.ijicc.net Volume 11, Issue 10, 2020
- Syakur A., Susilo T., Wike., Ahmadi R (2020) *Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education*. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 3, No 2, May 2020, Page: 1325-1335
- Tate, Kevin A., Kathleen M. Fallon., Elaine J Casquarelli.,& Laura Reid Marks (2014) *Opportunities for Action: Traditionally Marginalized Populations and the Economic Crisis*. The Professional Counselor Volume 4, Issue 4, Pages 285–302
- Veldhoven & Dorenbosch, (2008). *Age, Proactivity And Career Development*. Department of Human Resource Studies, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands
- Waruwu, M. Hidayat (2021) *The Analyze of Career Management Toward Career Efectivity at Kantor Camat Gomo*. Jurnal EMBA Vol.9 No.2 April 2021, Hal. 1038-1050./
- Werther, William B & Keith Davis., (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: Me Graw - Hill, Inc.
- Wesarat, P., Mohmad Yazam Sharif., Abdul Halim Abdul Majid., (2014) *A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective*. International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2014, Vol. 4, No. 1
- Wicaksono, S & Hasry Azalea Bieantr (2014) *“Pengaruh Career Development Opportunities, Support Work-Life Policies dan Reward*. Jurnal Manajemen perhotelan Vol 2, No 1 (2014)

- Wickramasinghe, Vathsala (2016). *The Mediating Effect of Job Stress In The Relationship Between Work-Related Dimensions And Career Commitment*. Journal of Health Organization and Management, Vol. 30 Iss 3 pp. 408 – 420
- Wickramasinghe, Vathsala (2011) *Career Management Strategies Among IT Professionals In Offshore Outsourced IT Firms In Sri Lanka*. Journal of Management Development, Vol. 30 Iss 9 pp. 914 – 926
- Widyanti, Rahmi (2021) *Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik)*. Media Sains Indonesia, 2021
- Wilberforce, Turyasingura (2001). *Gaining a Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategies*. *gajah mada international of business*, Vol. 2 no.1.
- Zhang, L., Michael Barnett (2015) *How High School Students Envision Their STEM Career Pathways* Diakses pada 13 April 2018 pukul 01.46 dari [Http://www.proquest.com](http://www.proquest.com).





# LAMPIRAN

## **Lampiran 1 : Pedoman Wawancara**

### **Narasumber Utama**

#### **1.Latar belakang / profil**

- 1.1 Riwayat pendidikan sampai sekarang?
- 1.2 Kecenderungan ke arah karir dosen sehingga bekerja di FBE UII, minat apa bagaimana? Mengapa anda memutuskan untuk melamar pekerjaan di perusahaan ini?
- 1.3 Bagaimana dukungan orang tua?
- 1.4 Peran keluarga bagaimana dalam mendukung minat?

#### **2.Proses Manajemen Karir dan Komitmen Karir**

- 2.1 Bisa diceritakan jalur rekrutmen di FBE UII lewat penerimaan umum atau bagaimana?
- 2.2 Apa harapan karir ketika awal di FBE UII
- 2.3 Dari bidang yang sudah dilewati mana yang paling lama? Apakah bidang itu yang paling diminati? Mengapa?
- 2.4 Apakah ada pembinaan karir oleh FBE UII ? Misalnya dijelaskan mengenai jabatan apa yang sesuai dengan anda, syarat-syarat apa yang harus dipenuhi ?
- 2.5 Apakah anda punya manajemen karir dalam artian perencanaan karir, jalur karir dan pengembangan karir di bidang ini?
  - a. Bagaimana komitmen karir anda di bidang yang sedang anda jalani sekarang ini?
  - b. Selama perjalanan karir anda, posisi mana yang paling anda sukai?
  - c. Bagaimana anda memandang diri sendiri saat ini? Apakah sudah sukses?

- d. Jelaskan ukuran/standar kesuksesan di bidang ini bagi anda?
- e. Apakah anda telah mencapai semua target yang telah anda tetapkan? Bila tidak, mengapa?
- f. Bagaimana anda mengatasi kegagalan dalam pencapaian target tersebut?
- g. Kelemahan apa yang muncul saat anda dihadapkan pada tugas yang sulit?

### **3.Hambatan dan Tantangan Manajemen karir dan Komitmen karir**

- 3.1 Ketika ditawarkan pilihan karir ini pertama kalinya, langsung menyatakan siap atau konsultasi kepada orang tua / dibicarakan kepada pasangan?
- 3.2 Hambatan apa saja yang muncul ketika anda ingin mengembangkan jenjang karir anda di perusahaan ini ?
- 3.3 Tantangan apa saja yang muncul ketika anda berkomitmen di bidang ini? Pandangan anda terhadap hambatan ini dan bagaimana anda mengatasinya?
- 3.4 Risiko apa yang anda hadapi saat mengajukan suatu usulan terkait manajemen karir anda?
- 3.5 Menurut anda, apa tantangan terbesar dalam pekerjaan?
- 3.6 Seandainya anda kelebihan beban kerja, apa yang akan anda lakukan?

### **Pedoman Wawancara Narasumber Pendukung**

#### **1.Latar belakang / profil narasumber**

- 1.1 Bisa diceritakan jabatan anda di FBE UII, dan Job desk apa saja yang dilakukan di jabatan ini?
- 1.2 Bagaimana sebelumnya anda bisa bekerja di bidang ini? Dan sudah berapa lama?

## 2. Manajemen Karir

2.1 Bagaimana deskripsi dan proses Tahapan/ Jenjang Karier Dosen mulai dari perekrutan hingga akhir menjadi dosen, dan berapa lama masa baktinya?

2.2 Bagaimana cara dosen memenuhi Angka Kredit Dosen untuk kenaikan pangkat? Dan bagaimana ujian sertifikasi untuk dosen itu seperti apa?

2.3 Bagaimana Perguruan Tinggi memonitoring mengukur komitmen karir dosen? Apakah ada pembinaan karir oleh FBE UII ? Misalnya dijelaskan mengenai jabatan apa yang sesuai dengan anda, syarat-syarat apa yang harus dipenuhi? Bagaimana Perguruan Tinggi memberikan fasilitas pengembangan karir dosen?

2.5 Bagaimana peran dan tanggung jawab dosen di FBE dalam melaksanakan Tri Darma atau tugas lainnya?

## 3. Hambatan dan Tantangan Manajemen karir dan Komitmen karir

3.1 Hambatan apa saja yang muncul ketika dosen ingin mengembangkan jenjang karir di perusahaan ini ?

3.2 Tantangan apa saja yang muncul ketika dosen berkomitmen di bidang ini? Pandangan anda terhadap hambatan ini dan bagaimana anda mengatasinya?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara

### Transkrip Wawancara Narasumber Utama 1

Nama : Mrs.Y

Jabatan : Dosen Manajemen Keuangan FE UII

Hari/Tanggal : Jum'at / 13 November 2020

Pukul : 20.00 – 21.00

Tempat : Via Meeting Zoom

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melakukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.

Narasumber : Oh ya baik mas silahkan

Pewawancara : Pertama, latar belakang profil. Kalau dosen UII dari S2 ya bu?

Narasumber : Betul, sekarang kan rekomen dari Dikti untuk semua dosen perguruan tinggi minimal harus S2.

Pewawancara : Riwayat pendidikan ibu sampai sekarang?

Narasumber : Saya s1 manajemen fbe uii, s2 di magister science fb ugm

Pewawancara : Kenapa bisa cenderung ke arah karir dosen di fe bu?

Narasumber : Kalau berbicara orientasi karir sebenarnya jadi dosen itu opsi yang kedua, alternatif pertama saya menjadi peneliti Bank Indonesia, hanya saja memang waktu itu pilihannya mana yang lebih dulu. Jadi ketika lulus S1 opsi saya cuma dua, kalau mau langsung bekerja maka Bank Indonesia jadi pilihan, kalau misalnya belum dapat kesempatan join BI maka studi lanjut S2, akhirnya dua-duanya dijalani bersamaan, sambil menunggu saya lulus 2012 kebetulan PCPMBI waktu itu mengambil jalur manajerial, karena PCPM baru dibuka 2013 akhirnya tahun 2012 itu persiapan beasiswa ke luar. Kebetulan dapat LOE dari London sama Birmingham, dua kampus, tapi ternyata ada terkendala di beasiswa, jadi tidak jadi berangkat tahun 2013 juga karena ada alasan keluarga. Kemudian 2013 ikut PCPM BI, saat tes recruitment sampai pada tahap akhir namun gugur pada tahap tes kesehatan. Karena gagal tidak diterima, opsi ketiga adalah lanjut studi S2 di UGM. Waktu itu belum lulus, baru sidang dan belum wisuda, ada rekrutmen di UII, akhirnya path-nya akhirnya diterima di UII.

Pewawancara : Waktu itu ketika memilih menjadi dosen, bagaimana dukungan orang tua bu?

Narasumber : Orang tua kita dari kecil memang terbiasa untuk memutuskan yang terbaik untuk kita, menentukan sekolah, jurusan, universitas yang diambil, bahkan dari SD sudah merantau dari Aceh ke Medan,



kemudian Medan ke Jogja. Itu orang tua intinya memberi support apa yang pilih oleh anak-anaknya asalkan kemudian dibuktikan bahwa bisa bertanggung jawab dengan pilihan, jadi full support. Dari kecil sampai sekarang hampir semuanya dibiasakan mengambil keputusan sendiri.

Pewawancara :Ibu dari Aceh kan ya, ini sampai ke Jogja sini bagaimana ya ceritanya?

Narasumber : Justru sebenarnya waktu itu dapat kesempatan mondok waktu SMA di pesantren, lulus pesantren itu dapat tawaran dari bupati untuk lanjut S1 di Sydney, pemerintah kebetulan punya pesantren di sini dan butuh ustadzah untuk mengelola pesantren. Jadi dapat beasiswa S1 ke Sydney untuk mengurus pesantren. Saya pribadi sangat excited berharap bisa memanfaatkan kesempatan itu tapi sayangnya orang tua masih belum berani untuk memberikan kebebasan sedemikian rupa, ini biasanya di pondok pesantren kok tiba-tiba dilepas ke luar negeri yang mayoritasnya bukan muslim. Jadi ada kekhawatiran dari orang tua, akhirnya mereka agak berat untuk S1 ini tapi mungkin kalau S2 baru diizinkan. Karena saya terbiasa untuk mencari tantangan, kalau tidak luar negeri jadi paling tidak ke luar Sumatera, akhirnya pilihan terjatuh ke Jogja yang terkenal sebagai kota pelajar. Karena kebetulan tidak punya keluarga sama sekali di Jawa, jadi berangkat sendiri, pertama kali naik pesawat, pengalaman ini berkesan sekali bagi saya. Karena harus transit dari satu bandara ke bandara yang lain sendiri, baru lulus SMA, tanpa ada yang menemani dan tanpa pengalaman.

Pewawancara: Boleh diceritakan bu, jalur recruitment di FE UII itu bagaimana?

Narasumber :Penerimaan pure terbuka secara umum, diumumkan ke publik, kebutuhannya dari prodi mana saja, kemudian persyaratannya apa saja, jadi kita mengikuti mulai dari seleksi administrasi kemudian tes tertulis, wawancara, sampai kemudian bertahap dari level universitas sampai dengan ke fakultas. Intinya prosesnya dilakukan secara terbuka dengan berbagai tahapan tahapan yang ada.

Pewawancara :Kalau khusus UII itu ada SIACD, studi intensif Al Qur'an dandakwah Islam ya. Nah, itu untuk dosen UII saja ya?

Narasumber : Untuk seluruh dosen UII, jadi kalau berbicara lebih detail, seleksi administrasi itu hanya ijazah, sertifikat TPA dan TOEFL, kemudian lanjut tertulis dimana ada tes pengetahuan umum sama tes pengetahuan keislaman. Kemudian, masih di level universitas ada wawancara keislaman, ini tahapan yang paling menentukan, karena UII tidak hanya mencari dosen dengan kualifikasi yang tinggi, tapi yang jauh lebih penting adalah bagaimana kesamaan nilai, antara nilai-nilai yang ingin dibangun UII dengan nilai-nilai dari dosen-dosen yang akan bergabung menjadi bagian dari keluarga UII. Jadi nilai-nilai keislaman itulah yang digali pada saat wawancara keislaman. Jadi nilai-nilai yang kita anut, perspektif

kita seperti apa, cocok tidak dengan kalcer yang ada di UII. Itu yang menjadi salah satu faktor yang membuat banyak peserta gagal. Jadi memang saya seringkali menyampaikan, mengapa masuk UII itu susah banget, kesannya yang dipersepsikan oleh orang-orang bukan karena UII itu mencari standar yang tinggi, kalau pengalaman saya pribadi banyak sekali peserta yang berbarengan dengan saya yang jauh lebih tinggi kualifikasinya dibanding dengan saya, tapi kenapa ada yang diterima dan ada yang tidak, bisa jadi karena pertimbangan dari nilai-nilai yang tadi. Jadi bukan berarti yang tidak lolos pasti lebih buruk dari yang diterima, bukan itu, tapi yang dicari adalah persamaan nilainya. Terkait dengan SIACD tadi, jadi faktor penentu dalam proses rekrutmen yang pertama adalah persamaan nilai-nilai yang dimiliki, khususnya nilai-nilai keislaman. Kemudian, selesai proses rekrutmen kita diumumkan diterima, proses berikutnya adalah masa orientasi, orientasi untuk dosen baru. Kita diberikan gambaran seperti apa tugas dan tanggung jawab seorang dosen di UII, apa saja yang nantinya melekat pada tugas dan tanggung jawab kita, dan di dalamnya yang jauh lebih besar porsi adalah SIACD tadi, studi intensif Al-Qur'an dan dakwah Islamiyah. UII itu bukan tridharma, tapi catur dharma. Kita Cuma punya tiga dharma sebenarnya, dosen itu wajibnya adalah mengajar, meneliti, dan memberikan pengabdian kepada masyarakat, tiga itu saja, di UII karena universitasnya adalah universitas Islam, maka ada dharma keempat yang melekat pada kita, yaitu dakwah islamiyah. Kita punya tanggung jawab untuk memberikan cerminan sosok sosok muslim dan muslimah yang ideal seperti apa kemudian nilai-nilai Islam itu kita sebarkan. Menginterpretasikan rahmatul lil alamin dan ulil albab itu seperti apa, itu yang coba dibangun pada saat kegiatan orientasi. Jadi kegiatan ini memberikan perspektif pada dosen bagaimana mengimplementasikan, membumikan konsep-konsep rahmatan lil alamin dan ulil albab itu tadi. Jadi tujuannya, bagaimana menjembatani antara nilai-nilai yang dimiliki oleh dosen baru dengan nilai yang ada di UII sehingga tidak ada konflik nantinya. Agar visi misi UII-nya selaras dengan visi misi dosen yang baru bergabung di UII.

Pewawancara : Waktu Ibu bergabung, apa harapan karir Ibu menjadi dosen di sini?

Narasumber : Jadi bayangannya memang sebenarnya kalau dilihat kenapa saya memilih bank central, bukan bekerja di bank Mandiri, bank BRI, bukan banker seperti itu yang saya harapkan. Tapi memilih jadi BI karena interest saya memang menjadi peneliti sebenarnya, jadi BI itu kan kita mengeluarkan kebijakan-kebijakan makroekonomi yang notabene untuk proses pengambilan kebijakan ada kegiatan-kegiatan penelitian yang perlu kita lakukan. Nah, ini sebenarnya in

line dengan keputusan saya menjadi dosen. Jadi bayangan saya adalah, seorang dosen itu selain mengajar, kewajiban yang juga penting yang melekat adalah penelitian. Jadi orientasi karir saya pada saat itu memutuskan menjadi dosen secara umum, bayangannya adalah saya tertarik dengan dunia penelitian. Jadi orientasi awal saya ketika masuk, bayangan saya adalah sebagian besar karir saya adalah berkuat dengan penelitian, akan tetapi ternyata ketika dihadapkan pada realitas perguruan tinggi Indonesia saat ini kondisinya tidak seideal yang dibayangkan. Jadi bukan hanya di UII sebenarnya permasalahan ini hampir di seluruh perguruan tinggi di Indonesia, kita punya isu terkait dengan kegiatan administratif. Itu di luar ekspektasi saya sebenarnya, karena tidak membayangkan ternyata rutinitas administrative, alokasi kegiatan administrative itu jauh lebih banyak porsinya dibandingkan dengan waktu yang saya punya untuk pengajaran dan penelitian, itu bonusnya sih kayaknya.

Pewawancara : Jadi, bisa dibilang angka kreditnya lumayan tinggi ya Bu? Untuk dosen kesulitannya di situ tidak?

Narasumber : Challenge utamanya itu tadi sebenarnya, kalau kita berbicara KUM itu administratifnya sangat minim, dihitung di dalam proses peningkatan jenjang karir dosen. Kalau kita berbicara jenjang karir dosen itu, ada jabatan fungsional, ada jabatan structural. Nah kalau berbicara pure sebagai dosen maka yang dikejar adalah jabatan fungsional sampai dengan tahapan tertinggi itu menjadi professor. Ini yang menarik, kalau sebagian besar dosen khususnya dosen-dosen muda yang relative baru, waktunya lebih banyak kemudian dialokasikan untuk mengurus kegiatan administrative. Di sisi lain, untuk nilai kinerja, bobot, atau KUM tadi sangat kecil, bahkan tidak diperhitungkan dalam proses peningkatan jenjang karir seorang dosen karena yang akan lebih diperhitungkan untuk kemudian meningkatkan jenjang karir jabatan fungsional mulai dari ahli kemudian rector, rector kepala, sampai dengan professor, yang paling penting adalah penelitian sebenarnya. Jadi ini salah satu challenge-nya yang dihadapi oleh dosen-dosen di berbagai perguruan tinggi Indonesia saat ini adalah bagaimana caranya, di tengah tuntutan administrative yang luar biasa, bisa tetap konsisten untuk melakukan penelitian. Itu yang menjadi isunya, kalau saya pribadi.

Pewawancara : Sekarang ibu menjabat sebagai asisten ahli atau apa ya?

Narasumber : Sekarang jabatan fungsional saya masih asisten ahli.

Pewawancara : Kalau di UII sendiri itu, setiap dua tahun akan naik jabatan, seperti itu Bu?

Narasumber : Untuk jabatan fungsional itu tidak otomatis, karena untuk bisa naik dari satu jenjang ke jenjang lainnya ada persyaratan yang harus kita penuhi. Ya itu dihitung dengan KUM, ada angka kredit,

PAK (Penghitungan Angka Kredit). Untuk naik dari asisten ahli yang pertama dari NJA (non jabatan akademik), kita tidak punya jabatan, kemudian harus mengumpulkan sekian KUM baru bisa naik ke asisten ahli, kemudian setelah asisten ahli ke rektor harus ada sekian KUM yang harus kita penuhi. Biasanya yang agak sulit untuk memenuhi KUM dalam proses kenaikan jabatan itu terkait dengan penelitian, karena kalau yang pengajaran pasti kita ngajar tiap tahun, pengabdian juga minimal satu kali biasanya aman. Tapi penelitian ini yang banyak menjadi kendala karena kemudian banyak dosen, termasuk saya pribadi, saya dapat SKHA itu, asisten ahli, di 2018. Jadi tahun 2018 sampai dengan sekarang masih di asisten ahli. Jadi tidak otomatis, intinya ada requirement, persyaratan yang harus dipenuhi bisa saja sampai dengan belasan tahun. Ada saja dosen yang tidak pernah naik jabatannya, itu banyak sekali terjadi, karena tidak memenuhi persyaratan yang diinginkan.

Pewawancara : Bukannya kalau dari kampus sendiri, mereka memberikan fasilitas penelitian untuk beasiswa ya, bagaimana Bu?

Narasumber : Kalau secara support, khususnya di aspek financial UII memberikan dukungan yang luar biasa. Mulai dari level universitas, kita punya fasilitas dari direktorat pengembangan akademik, kemudian di prodi jurusan kita punya pusat pengembangan manajemen, yang biasanya memberikan hibah-hibah penelitian. Secara pendanaan itu tidak menjadi isu, begitu banyak akses sumber pendanaan yang bisa kita gunakan untuk kegiatan penelitian. Tapi yang menjadi tantangan, yang tadi saya sudah jelaskan sebelumnya adalah kenapa kemudian banyak dosen yang tidak meneliti, padahal kesempatan untuk mendapatkan hibah penelitian itu luar biasa, support-nya di level universitas dan di level jurusan, masalahnya lagi-lagi terkendala dengan tugas tugas administrasi. Mungkin memang masih ada satu-dua dosen yang tetap aktif meneliti di tengah berbagai tuntutan tugas administrative, tapi jumlahnya sangat sedikit. Karena biasanya masih ada trade-off, tantangan untuk bisa menyesuaikan waktu menyelesaikan tugas administrative dengan waktu mengerjakan penelitian itu yang sering menjadi kendala, bisa jadi itu yang diuanggap alasan, tapi faktanya memang demikian. Bisa sebenarnya jika kita memaksakan diri untuk komit, disiplin, tapi jumlahnya lagi-lagi nggak banyak, yang bisa me-manage itu dengan baik.

Pewawancara: Dari pihak kampus sendiri bu, mengenai SKB dan BKD, bagaimana monitoringnya dari sudut pandang dosen?

Narasumber : Terkait SKB dan BKD, untuk yang BKD setiap semester kita punya kewajiban untuk melaporkan kinerja dari dosen terkait dengan tridharma khususnya, karena BKD dan SKB itu

permintaannya DIKTI, mereka hanya mengkomodir yang diwajibkan adalah tridharma bukan catur dharma. Kinerja dosen terkait dengan tridharma itu harus dilaporkan setiap semester dalam bentuk pelaporan BKD, dan kemudian ada setiap tahun kita melaporkan SKB. Institusi juga sebenarnya punya kepentingan terkait dengan SKB dan BKD tadi untuk kegiatan monitoring. Monitoring apa yang dimaksud? Harapannya ketika kemudian dosen itu melaporkan BKD atau SKP maka asumsinya adalah dia sudah menjalankan semua dharma yang diharapkan untuk bisa naik jabatan. Jadi ada penelitian, ada pengajaran, ada pengabdian, yang itu semua menjadi syarat mutlak untuk naik jabatan. Artinya, kalau semua dosen melaporkan BKD, maka harusnya setiap semester dia mencicil KUM-KUM untuk bisa mengajukan proses kenaikan jabatan – itu asumsi yang pertama. Dalam konteks pribadi, untuk pelaporan BKD dan SKP itu cukup hanya menggunakan laporan penelitian, jadi selesai laporan kita cukup untuk memenuhi syarat minimal BKD atau SKP. Sedangkan untuk kenaikan dengan laporan penelitian harus sampai pada tahapan publikasi. Nah proses publikasi ini tidak mudah, jurnal-jurnal yang punya reputasi yang cukup baik, effort yang dibutuhkan, waktu yang cukup panjang untuk proses korespondensi dengan editor, penyesuaian format, kemudian merevisi, berbagai komentar-komentar dari reviewer – ini yang menjadi kendala, biasanya penelitian berhenti pada tahap laporan penelitian, belum sampai pada proses publikasi, sehingga walaupun BKD-nya dilaporkan secara rutin setiap semesternya tapi belum bisa digunakan untuk pengajuan kenaikan jabatan, karena belum dipublikasikan laporan penelitiannya.

Pewawancara: Jadi itu tadi hambatan atau tantangannya ya untuk naik jabatan?

Narasumber : Itu tadi, kembali kepada komitmen person-nya, bagaimana dosen itu bisa menyesuaikan, bisa mengoptimalkan waktunya antara tugas tuntutan administrative dengan tuntutan publikasi itu. Kembali ke komitmen dosennya sebenarnya.

Pewawancara: Ibu sendiri menyebutkan karir dosen seperti apa, kalau dari pandangan Ibu sendiri?

Narasumber: Itu tadi, dari awal orientasi karir saya itu sangat jelas sebenarnya. Kenapa saya memilih jadi dosen, karena saya tertarik dengan dunia penelitian. Bagaimana kita berkontribusi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan. Itu orientasi karir saya yang sudah sangat clear, ketika memutuskan untuk entah bekerja di Bank Indonesia atau menjadi dosen, karena orientasinya sama sama jadi peneliti. Akan tetapi, lagi-lagi realitas itu ternyata tidak semudah yang saya harapkan, yang saya bayangkan, ada tuntutan lain yang ternyata membutuhkan. Jadi saya menyadari bahwa sistem birokrasi



Indonesia itu masih belum efisien, jadi banyak hal-hal administrative yang harusnya itu bisa dikerjakan by system, tapi masih banyak perlu proses manual, harus dilakukan oleh dosen dan juga hal lain yang saya rasakan menjadi salah satu tantangan, adalah tenaga kependidikan yang kita miliki di UII itu mayoritas berada di usia menengah ke atas. Artinya memang ada tantangan dari sisi organisasi bagaimana kita tidak bisa pungkiri bahwa tenaga-tenaga karyawan yang mungkin menengah ke atas usianya relative lebih lama untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Jadi karena ada generation gap, ada gap generasi itu tadi maka hal-hal yang seharusnya bisa dilimpahkan ke tenaga kependidikan itu harus dikerjakan oleh dosen, itu terjadi di banyak prodi di UII. Jadi membuat proses lebih lama dan juga banyak kerjaan-kerjaan yang itu sebenarnya bisa dilakukan oleh tendik tapi dibebankan kepada dosen. Jadi harapannya ke depan sebenarnya, bagaimana kemudian peran dari tendik itu bisa kita optimalkan sehingga hal-hal sifatnya administrative dan teknis itu tidak perlu lagi dikerjakan oleh dosen dengan tujuan peran dari tridharma itu tadi bisa jauh lebih dioptimalkan, jadi kalau bisa dosen itu fokusnya adalah pada aspek tridharma, kita tidak bisa memungkiri bahwa tuntutan administratif itu pasti ada, ada hal di luar tridharma itu yang harus kita lakukan, akan tetapi poin pentingnya adalah bagaimana mendesain beban kerja yang relative proporsional. Jangan sampai kemudian tugas-tugas administrative itu jauh lebih banyak dibandingkan porsi tanggung jawab dosen yang utama untuk penelitian ataupun pengabdian.

Pewawancara: Harapan Ibu ketika jadi dosen, puncak kesuksesan karirnya?

Narasumber: Masih jauh sekali perjalanannya, saya baru jadi dosen itu tahun 2016, ini masuk tahun keempat. Jadi kalau ditanya puncak karir, dari sisi jabatan fungsional itu masih asisten ahli, masih pada tahap paling rendah, tahap paling bawah. Jadi masih sangat jauh perjalanannya, karena saya yakin semua orang yang memutuskan jadi dosen pasti harapan utamanya adalah bagaimana kemudian bisa sampai pada professorship, orientasinya ke sana. Jadi kalau ditanya puncaknya, masih jauh sekali perjalanannya, masih harus melanjutkan studi S3, kemudian banyak kenaikan jabatan-jabatan fungsional yang harus dipenuhi.

Pewawancara: Semoga Ibu bisa mencapai harapannya, jadi saya sendiri jadi tahu karir dosen itu panjang banget dan administrasinya seperti itu, terus bisa dibilang wajar kalau dosen marah-marah.

Narasumber: Yang miris lagi ini data secara umum ini, bukan hanya dosen tapi termasuk juga guru mungkin mulai dari SD, SMP, SMA, sayangnya di negara kita ini, kalau kita berbicara dosen, persyaratan untuk jadi dosen itu luar biasa. Harus lulus S2, publikasi, tugas pengabdian dan lain sebagainya. Tapi dari sisi

insentif dan remunerasi kalau kita bandingkan dengan pegawai-pegawai perusahaan, pegawai-pegawai di kementerian, itu masih jauh lebih rendah. Jadi di satu sisi dia punya kualifikasi yang luar biasa tinggi, luar biasa tuntutan dan kewajibannya, tapi dari sisi insentif, remunerasi, kita itu masih sangat minim dibandingkan dengan negara-negara tetangga – Malaysia, Brunei, misalnya yang gaji dosennya kalau kita bandingkan mungkin bisa puluhan kali lipat lebih tinggi dibandingkan dengan gaji dosen di Indonesia. Jadi memang itu bisa jadi salah satu kendala kenapa mayoritas dosen itu tidak terlalu termotivasi. Jadi saya tidak ingin mengatakan bahwa kita jadi cenderung materialistis, bukan itu maksud saya, tapi kalau kita menggunakan perspektif ekonomi maka akan sangat termotivasi dengan dorongan-dorongan finansial, jadi bisa jadi memang insentif yang ditawarkan tidak terlalu menarik. Harus sesuai antara kewajiban dengan fasilitas yang didapatkan, tetapi ketika itu tidak match, orang jadi tidak terdorong, tidak termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Pewawancara: Regenerasi dosen bagaimana ya Bu? Kalau dosen baru masuk apakah minatnya jadi menurun?

Narasumber: Bagaimana kemudian kita memastikan bahwa organisasi ini bisa terus berjalan, ada dosen yang pensiun kita tetap melakukan proses regenerasi ditengah kemudian kondisi yang tidak ideal yang terjadi di dunia perguruan tinggi, bagaimana kita bisa terus melakukan regenerasi? Saya tidak punya data seberapa banyak kira-kira orang yang tertarik untuk menjadi dosen, tapi memang sayapunya dosen pembimbing tesis, Prof. Marwan Asri di FB UGM, kebetulan saat itu sempat diskusi dengan beliau ada tawaran, ada kesempatan untuk menjadi dosen di UGM. Beliau bersedia memberikan rekomendasi, tapi yang pertama kali beliau sampaikan adalah: apakah anda yakin anda memutuskan untuk menjadi dosen, karena harus diketahui bahwa untuk menjadi dosen itu siap-siap hidup susah. Jadi dari awal memang Prof. Marwan itu sudah wanti-wanti kalau mau jadi dosen siap hidup susah, maksudnya dalam artian, kalau kita ingin mengejar kemapanan, maka kesempatan untuk mendapatkan kemapanan yang lebih besar itu berkarir di dunia profesional, bukan menjadi dosen. Itu pesan implicitnya sebenarnya, tapi kenapa kemudian masih tetap ada orang yang sadar bahwa menjadi dosen yang dari sisi materi tidak sebaik dengan berkarir di dunia profesional, bayangan saya lagi-lagi, masing-masing orang itu punya nilai/value, punya orientasi yang berbeda-beda yang tidak semuanya mungkin fokusnya pada materi. Jadi bisa saya katakan, kalau fokusnya pada materi, kehidupan sebagai dosen itu sangat tidak menjanjikan, kita harus jujur mengatakan itu, atau, mungkin kesempatannya lebih besar mengejar kemapanan dengan berkarir di industry, sebagai

professional dibandingkan dengan menjadi dosen. Tapi di sisi yang lain sayab juga percaya orang itu tidak hanya semata-mata mengejar materi, ada kesempatan untuk aktualisasi diri yang diharapkan. Bagaimana kemudian dia bisa mengembangkan potensinya, bagaimana kemudian dia bisa mendapatkan kesempatan untuk melakukan hal yang diinginkan, yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut, dengan passion yang dimiliki, dan di sisi lain, kesempatan untuk mendapatkan kesejahteraan yang tinggi itu juga ada, jadi bukan berarti kemudian secara absolute, secara mutlak mengatakan kalau jadi dosen itu hidupnya masih akan susah, tidak juga. Selama kemudian kita bisa benar-benar total dengan pilihan karir yang kita punya, jadi orang-orang yang benar-benar totalitas dalam penelitian, misalnya dalam pengajaran, penulisan, entah itu menulis buku, entah itu menulis artikel, maka kesempatan untuk bisa mendapatkan insentif, materi, kemudian jaringan-jaringan untuk berkarir di luar perguruan tinggi, entah itu misalnya punya jabatan sebagai komisaris independen perusahaan, atau di kementerian, jadi ahli dsb, itu bisa jadi batu loncatan kemudian mendapatkan posisi karir yang lebih menjanjikan, begitu.





## **Transkrip Wawancara Narasumber Utama 2**

Nama : Mr X  
Jabatan : Dosen FBE UII  
Hari/Tanggal : Selasa / 22 Desember 2020  
Pukul : 15.00 – 16.00 WIB  
Tempat : Cafe SPBU UII Jakal km 12

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melaukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.

Narasumber : Oh ya baik mas silahkan

Pewawancara :Bapak masuk FBE itu tahun 2014 ya? Latar belakang pendidikannya apa ya?

Narasumber : Saya S3 Manajemen. Kalau di dosen, karir itu ada dua, yang kamu teliti ini karir yang mana, harus spesifik soalnya kalau di dosen itu ada jenjang struktural sama fungsional. Kalau struktural itu jenjang karir yang diperoleh dosen dengan menjabat beberapa jabatan struktural di universitas maupun di fakultas. Kayak ketua prodi, ketua jurusan, wakil dekan, wakil rektor, dst., itu namanya karir struktural. Kalau fungsional, memang sudah seharusnya menjadi tugas dosen untuk naik ke jenjang fungsional, karena itu adalah karir yang sebetulnya dituntut bagi dosen oleh kementerian, kalau di fungsional itu ada asisten ahli, lektor, lektor kepala, sampai professor. Kalau dosen itu harus memenuhi empat kegiatan yang termasuk catur dharma: mengajar, penelitian, pengabdian masyarakat, dan kegiatan pendukung. Kegiatan pendukung itu seperti ikut seminar, sebagai peserta, sebagai coach, sebagai trainer itu termasuk di KUM C dan KUM D. KUM A-nya itu pendidikan dan pengajaran, ngajar di kelas itu masuk KUM A. KUM B itu penelitian. Nah, yang paling susah, paling berat itu di KUM B. Karena dosen itu biasanya jarang yang memiliki komitmen untuk mengerjakan KUM B ini, presentase terbesar itu yang B, nanti itu semua dihitung, diakumulasi dengan presentase-presentase yang sudah ditetapkan oleh kementerian. Semakin rajin meneliti itu publikasinya semakin banyak, terus tulisan-tulisannya juga

semakin banyak, semakin produktif. Tulisan penelitian itu bisa diwujudkan ke beberapa media, yang paling besar nilainya itu jurnal internasional, publikasi. Kemudian lewat buku bisa, paling besar itu. Kalau mengajar itu memang kewajiban, jadi sudah include semua. Terus kalau pengabdian masyarakat, memberikan pelayanan ke masyarakat itu sebetulnya bisa hanya dilakukan oleh dosen selama enam bulan itu kan selalu dilaporkan ke BKD, itu cukup hanya dua-tiga kali pemberian pengabdian masyarakat sudah cukup. Itu tadi, semakin produktif, maka jenjang karir fungsionalnya semakin bagus. Kalau secara struktural saya tidak berharap, karena sudah pernah juga pernah menjabat struktural, saya pindahan ya dari perguruan sebelumnya, pernah menduduki posisi dekan, tapi sekarang saya sudah tidak berminat untuk menjabat struktural. Saya lebih enjoy dan lebih menikmati vision saya di fungsional saja, di penelitian dan pengabdian masyarakat.

Pewawancara : Tarik mundur lagi Pak ya, ketika masuk ke FE UII itu persyaratannya apa saja ya yang membedakan dengan kampus sebelumnya? Ketika rekrutmen awal.

Narasumber : UII itu perekrutan karyawannya terbagi dua: ada perekrutan regular, yang dosen-dosen itu karirnya sejak muda, diberikan kesempatan untuk ikut yang namanya “dosen tetap regular”, ada lagi jenis pegawai yang terbaru itu dosen tetap perjanjian kerja, di TPK, itu sebetulnya dengan kontrak, berbasis kinerja, jadi ada yang dikontrak dua tahun, tiga tahun, sesuai dengan kesepakatan di awal. Nah itu kalau yang saya tahu, saya masuk di UII itu usia 45 ke atas sehingga saya tidak bisa ikut yang regular, masuknya yang DPPK, karena memang itu satu-satunya jalan untuk masuk di UII. Untuk usia 45 tahun ke atas itu masuk di system itu. Meskipun, yang muda pun ada yang ikut jalur dosen tetap perjanjian kerja tadi. Itu kalau di UII. Saya sekarang melihat sudah lumayan bagus menurut saya, diberi kesempatan untuk yang dari DTPK tadi untuk menjadi regular, asal yang bersangkutan sudah menduduki jabatan fungsional rektor kepala itu diberi kesempatan boleh ikut tapi harus tetap dites dengan mengikuti tes bahasa Inggris atau bahasa Arab. Tapi tetap dites lagi, jadi diterima atau tidak itu tergantung hasil tes. Tetapi kalau sudah menduduki professor, itu otomatis, nah kalau ini otomatis jadi regular, karena saya sudah guru besar, begitu.

Pewawancara : Ketika Bapak masih awal menjadi dosen, motivasinya menjadi dosen apa ya Pak?

Narasumber : Saya sebelumnya pernah kerja di bank, nah itu saya merasa tekanan kerjanya tinggi, kemudian waktu itu sangat terbatas untuk bisa *pleasure time*, untuk bisa santai, untuk berekspressi itu kalau kerja di perusahaan semua serba diatur, kayak robot, saya merasa tidak nyaman dan merasa tidak bisa menikmati sehingga saya

kembali ke jalur asal saya, karena saya sejak S1 itu sudah sering mengajar di beberapa SMA, SMP, pada saat itu ngajar di SMP dan SMA Islam di Surabaya, itu pernah saya jalani karena passion saya di situ. Saya kemudian berprofesi jadi dosen, kok sepertinya enak bisa mengatur waktu meskipun dosen sekarang tuntutan tinggi, tapi saya nggak masalah karena saya bisa membagi waktu untuk kerja dan keluarga.

Pewawancara : Tadi jenjang karirnya dosen ini panjang banget ya Pak, nah di situ hambatannya bagi Bapak itu bagaimana?

Narasumber : Makanya jenjang karir yang mana dulu yang kamu tanyakan, fungsional atau struktural, sebetulnya kalau yang fungsional mau tidak mau harus saya jalani. Dan saya punya prinsip harus sampai ke jenjang fungsional yang tertinggi, dan Alhamdulillah sekarang sudah tercapai. Kalau yang jenjang karir struktural hambatannya banyak ya, salah satunya politik organisasi yang saya tidak suka sama sekali. Jangan dikira, dunia akademik juga mesti dihadapkan pada kondisi itu.

Pewawancara : Politik organisasi itu apakah berpengaruh pada angka kreditnya atau bagaimana Pak?

Narasumber : Sebetulnya berimbang semua, yang kita nggak suka itu kan berada dalam organisasi yang legilasinya tinggi dan clash of interest kelompok-kelompok tertentu sehingga menghambat karir struktural dan fungsional kita, saya tidak punya minat masuk jenjang karir struktural. Karena kita sudah di jenjang karir fungsional akademis, untuk apa saya nyari yang kayak gitu, ini saja saya sudah bisa menikmati dan lebih bebas mengekspresikan, mengaktualisasikan potensi saya.

Pewawancara : Untuk di FE sendiri itu untuk penelitian dan segala macam itu difasilitasi kan ya?

Narasumber : Difasilitasi, kalau penelitian itu ada dana internal dari UII dan ada dana eksternal dari DIKTI sama dari kementerian keuangan. Kalau di FBE pejabat-pejabatnya kalau struktural, dekan, kajur, tidak ada masalah, mereka sangat support. Fasilitasnya untuk penelitian ya untuk penelitian, kemudian support pencarian data, untuk surat-surat, kemudian..misanya kita perlu sarana pra-sarana difasilitasi semua.

Pewawancara : Sebagai dosen, harapan karirnya itu tentunya bisa jadi jabatan tertinggi atau bagaimana?

Narasumber : Itu tadi, saya memilihnya fungsional.

Pewawancara : Penelitian seperti apa Pak yang Bapak paling tertarik?

Narasumber : Kompetensi saya kan SDM, kalau saya SDM stratejik. Penelitian prestisius saya yang pernah saya peroleh dari LPDP, kementerian keuangan. Saya pernah dapat itu tahun 2015 sebagai ketua PIMPRO-nya, Alhamdulillah lolos dengan dana yang lumayan sangat fantastic dari kementerian keuangan. Oleh karena itu

sampai sekarang saya dipercaya untuk sebagai reviewer seluruh Indonesia di LPDP sama di kementerian riset, karena hampir tiap tahun dapat dana penelitian dari kementerian Saya Alhamdulillah juga jadi salah satu penilai proposal penelitian dosen seluruh Indonesia, nasional. Saya Alhamdulillah juga sudah lumayan banyak untuk publikasi di jurnal-jurnal yang bereputasi tinggi kayak Scopus itu sudah hampir enam puluh satu paper.

Pewawancara : Penelitian ini banyak menghabiskan waktu Pak, tapi Bapak bagaimana melakukannya?

Narasumber : Saya nggak masalah kok, makanya saya nggak menjabat struktural. Ini tadi cari data juga di lapangan, barusan juga wawancara dengan ketua asosiasi kurir se-Jogja. Sekarang juga baru ada rencana penelitian, tapi meneliti industri kurir di UII sama Jawa Timur, itu barusan saya wawancara. Jadi nggak bisa bayangin kalau menjabat struktural, kan susah, mengatur waktunya.

Pewawancara : Kalau kenaikan pangkat mulai dari mana ya Pak?

Narasumber : Kenaikan pangkat itu ya itu tadi, ada empat: asisten ahli, lektor, lektor kepala, professor. Dosen itu pasti punya pangkat akademis, apakah dia di asisten ahli atau rector kepala, professor, masnya sebetulnya bisa gampang mendeteksi dosennya ada di posisi mana itu bisa dicari di SPBD, coba search di situ terus cari nama dosenmu nanti pasti keluar apakah dia masih asisten ahli atau lektor kepala atau professor, seluruh Indonesia itu bisa dideteksi. Nanti kalau misalnya sudah lektor kepala, S3 itu harapannya bisa naik ke professor. Nah sekarang saya sudah professor, itu sudah yang tertinggi.

Pewawancara : Kalau sudah di puncak karir, itu apa lagi yang dilakukan Pak?

Narasumber : Saya sekarang lebih konsen untuk harus bisa mengembangkan beberapa riset yang sudah saya peroleh untuk dipraktekkan di lapangan. Yang kedua itu pengabdian masyarakat itu pingin saya optimalkan karena percuma punya ilmu setinggi langit tapi tidak bermanfaat untuk masyarakat, itu yang ingin saya nikmati untuk ke depan. Sama ini, para generasi yang masih muda agar punya semangat tinggi untuk mengembangkan ilmu agar kita menjadi negara yang maju, tidak terjajah terus secara ekonomi, politik, social. Kita jauh ketinggalan begitu karena kita mungkin terlalu nyaman menikmati apa yang kita peroleh sekarang, semua fasilitas serba ada, ini harus dioptimalkan, malah menunjang, jangan menyamakan. Generasi sekarang yang semua serba instan, serba gampang, ini malah, ini malah sumbangan untuk Indonesia-nya malah saya agak khawatir di situ. Meskipun tidak semuanya begitu ya, ini cuma kekhawatiran saya saja, semoga nggak terjadi lah.

Pewawancara : Jadi ini bisa bilang dakwahnya Bapak ya?

Narasumber : Ujung-ujungnya pasti mengarah ke sana, saya ini sekarang menulispun, di tengah-tengah tulisan saya selalu selipin dakwah Islam, meskipun secara eksplisit adadi judul, tapi sekarang hampir 80% tulisan-tulisan saya selalu saya selipi dengan nilai-nilai Islam, agar tidak terlalu secara eksplisit, 'syiar Islam' begitu. Meskipun di UII biasanya dakwah Islam juga, penelitian-penelitian ke depan itu juga memasukkan nilai-nilai Islam ke tema kita. Itu nggak masalah. Saya merasa sudah di puncak gitu ya, jadi mau apa lagi yang saya raih gitu ya, malah pinginnya punya usaha yang memberdayakan masyarakat, adik-adik ini kayak mas rifin udah ikut sama saya lama, udah sepuluh tahunan, bantu-bantu riset pengabdian masyarakat. Sekarang masnya udah lulusan S2, satu dari UII satu dari tetangga sebelah.

Pewawancara : Nah, evaluasi dari manajerial mengukur Bapak itu seperti apa?

Narasumber : Kalau saya sih, selama saya alami ga ada masalah, untuk yang karir ya, hanya saya berharap di UII semakin lebih mengevaluasi untuk system perekrutan dan system kontrak yang ada pada DTPK, itu clear dan clean di depan. Saran saya juga, kalau misalnya enam bulan sebelum kontrak habis, itu harusnya sudah dievaluasi apakah mau diperpanjang atau nggak, kalau mau diperpanjang seharusnya sejak sebelum enam bulan sudah ada kepastian dari yang bersangkutan, agar merasa secure, aman, nyaman, terus akan merasa tidak dibedakan. Saya melihat sih sekarang sudah lumayan kok sudah hampir banyak meskipun tentunya tidak bisa sama semua ya, yang saya tahu kontrak itu tidak akan pernah dapat pensiun, kalau yang regular jelas dapat pensiun. Terus selama kontrak kerja berjalan ini, masa kerjanya dianggap nol kalau misalnya sudah diangkat sebagai regular, belum dihitung. Ini saya juga dihitungnya baru setahun, karena saya jadi regular baru diangkatnya setahun. Itu yang saya pinginnya dievaluasi, ada kejelasan, kalau memang sudah tidak dibutuhkan ya sudah, harusnya sudah jelas di depan, sebelum enam bulan berakhir kamu semester depan sudah tidak bisa mengajar di tempat kami karna tidak layak, kontrak nya kami putus. Jangan kemudian, bulan ini habis kemudian baru mau diperpanjang atau tidak begitu, itu harusnya dievaluasi. Sudah pernah saya ajukan ke manajemen kok, belum tahu sudah ditindaklanjuti atau belum. Saya merasa kasihan ke temen-temen DTPK. Saya pernah mengalami juga di DTPK, jadi saya tahu permasalahannya, karena saya memulainya kan di situ, harusnya ada koordinasi antara prodi, fakultas, universitas, dan yayasan. Kalau memang sudah mau habis kontraknya enam bulan sebelumnya, mau dipakai lagi tiga bulan ke depan kan harus clear. Kasihan kan kalau kontraknya habis, tidak diperpanjang kan kasihan, yang bersangkutan bisa berjaga-jaga kalau ada suami, istri, anak-anak, jadi ada kepastian mau ke mana.



Pewawancara : Ketika masa pandemi ini bagaimana Pak kinerja dosen?  
Narasumber : Tidak ada masalah, lancar kok UII ini sudah tepat dari segala sisi. Universitas negeri dan swasta. Di UII itu saya salutnya, bergerak maju terus ke depan, IPT-nya A semua jurusan di FE sudah A, sampai S3 dapat A, ini S2 magister ini dipercaya LPDP lho, ga sembarangan, makanya kami mengelolanya sangat serius, dari aspek apapun mulai dari kualitas proses pembelajaran di kelas kemudian referensi-referensi yang dipakai, penelitian-penelitian yang dipakai, yang diacu tidak main-main.

### **Transkrip Wawancara Narasumber Utama 3**

Nama : Jaya Addin Linando, SE., MBA, CHRA  
Jabatan : Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia  
Hari/Tanggal : Kamis / 24 Desember 2020  
Pukul : 20.00 – 21.00  
Tempat : Via Meeting Zoom  
Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melakukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.  
Narasumber : Oh ya baik mas silahkan  
Pewawancara : Latar belakang Bapak, pendidikannya ini sudah apa saja Pak?  
Narasumber : Terakhir S2 sekarang sedang S3. S3-nya di WU, jurusannya social science, departemennya manajemen, samalah kalo di Indonesia ya jurusannya manajemen, terus konsentrasinya SDM kalau di Indonesia, kalau disini konsentrasinya lebih ke budaya perusahaan yang jelas basic-nya SDM juga.  
Pewawancara : Minat menjadi dosen itu kenapa Pak?  
Narasumber : Kalau saya melihat sih memang visi hidup saya sepertinya cocok dengan karakteristik kerja dosen, maksudnya tiap orang kan berbeda-bedalah ya visi hidup ke depannya itu apa, yang dicari apa. Kalau saya pribadi mikir, saya ingin ada unsur kebermanfaatannya, tanpa maksud merendahkan pekerjaan lain ya, cuma saya rasa dosen ini salah satu pekerjaan yang kebermanfaatannya jelas sekali bisa kita lihat ya, dan sifatnya itu *continue* jadi bukan cuma satu atau dua tahun atau beberapa periode tertentu. Kalau menjadi dosen saya rasa kita akan secara *continue* bisa punya unsur kebermanfaatannya. Dan sebenarnya ini diajarkan juga di agama kita ya, untuk punya amal jariyah, yang salah satunya punya ilmu

bermanfaat. Jadi setelah menimbang-nimbang ya dengan plus-minusnya tentunya, saya rasa untuk saya pribadi dosen ini pekerjaan yang cocok lah.

Pewawancara : Kalau di UII sendiri itu, pengabdian dakwah ya kan Pak?

Narasumber : Ya, di UII kan ada empat darma ya, dosen secara umum di Indonesia itu kan tridarma, di semua kampus itu tridarma – pendidikan, penelitian dan pengabdian. Kemudian kalau di UII, karena kita institusi Islam, ditambah satu lagi: dakwah Islamiyah, jadi disebut caturdarma.

Pewawancara : Ketika awal direkrut menjadi dosen itu seperti apa Pak, terus bagaimana dukungan keluarga?

Narasumber : Salah satu *value* yang saya memang pengen coba pegang sampai nanti meninggal, tadi saya sebutkan, pengen punya unsure amal jariyah. Dan saya rasa institusi yang relative mendukung itu, memang institusi-institusi Islam, pilihan di Jogja kan ada beberapalah ya, tapi saya rasa UII ini secara *value*, secara prinsip, cocok untuk berkarir ya dengan prinsip-prinsip yang saya punya. Kemudian pas awal-awal, keluarga besar sih secara umum mendukung untuk menjadi dosen, dan memang untuk keluarga inti seperti istri, anak, kalau anak saya belum bisa bicara banyak ya, tapi kalau istri memang sebelum saya menikah saya cerita dengan calon mertua dan calon istri kira-kira saya ke depannya menjadi dosen gitu, berharap terbuka dari awal lah, kalau itu bagi mereka suatu kendala/bermasalah ya nanti cari calon lain lah haha. Yang jelas, secara umum keluarga besar, keluarga inti Alhamdulillah semua mendukung lah dalam pilihan saya menjadi dosen.

Pewawancara : Untuk pendaftaran, Bapak masuknya melalui jalur apa ya? DTPK atau regular?

Narasumber : Saya masuk yang regular ya, jadi waktu itu memang awal-awal saya lulus itu saya pengen jadi dosen tapi UII belum buka ya, kan saya sudah menimbang-nimbang beberapa pilihan kampus lah, dan saya targetkan ingin masuk ke UII. Cuma waktu itu karena belum ada bukaan dosen, saya mikir, gimana kalo saya DTPK dulu jalurnya gitu. Terus ketika ngobrol ngobrol dengan dosen-dosen senior UII, mereka menyarankan sih nanti regular sekalian beberapa bulan mungkin akan ada rekrutmen. Jadi ya udah, saya menunggu beberapa bulan kemudian ada bukaan regular, ya saya ikut daftar di sana.

Pewawancara : Yang membedakan sama penerimaan kampus lain apa Pak?

Narasumber : Terus terang saya belum pernah daftar kampus lain ya. Jadi daftar UII keterima gitu. Tapi secara umum sih saya bisa cerita dikit, di UII ka nada tes keagamaan, menurut saya ini salah satu hal yang

sangat berbeda. Dan banyaklah, guyonan-guyonan di antara golongan dosen-dosen yang beredar, bahwa masuk UII itu tesnya sangat sulit sekali kan, dan saya ketemu juga beberapa orang yang tidak diterima di UII tapi diterima di UGM, jadi menurut saya bisa jadi di aspek ini UII tidak kalah seleksinya dengan PTN-PTN lain.

Pewawancara : Ketika menjadi dosen harapannya Bapak apa saja ya, secara struktural, fungsional, jabatannya seperti apa Pak?

Narasumber : Secara struktural atau fungsional ya, terus terang saya punya prinsip pribadi sih, kalau misalnya ada orang-orang yang kompeten untuk menjadi pejabat struktural atau pejabat fungsional, biasanya saya akan memilih untuk tidak tampil gitu ya, jadi biar orang lain yang tampil. Tapi beberapa kondisi di mana tidak ada orang yang lebih kompeten dari kita, bukan bermaksud sombong sih. Cuma kita kan sering kerja bareng teman-teman lain, dengan kolega-kolega lah, kita tahu kira-kira kapasitas orang itu seperti apa sih, apalagi orang-orang SDM ya harus peka pada hal begitu. Dan mungkin kita melihat ya, ada beberapa orang yang punya ambisi-ambisi untuk menjadi pejabat struktural, pejabat fungsional, nah itu hal yang bagus, daripada nggak ada orang yang pengen kan, kalau ada yang pengen kan bagus. Tapi nanti saya tidak menutup kemungkinan, kalau misalnya saya yakin kalau saya yang maju kemudian bisa kondisinya lebih baik dari calon yang sudah beredar gitu, mungkin saya juga pengen ambisi untuk itu. Tapi secara umum, kalau ada orang lain, saya lebih memilih yang lain saja. Semacam ada rasa kewajiban yang sifatnya kondisional tergantung calon lainnya siapa, kemudian kapasitasnya seperti apa. Kemudian nanti juga dipertimbangkan, saya pribadi dengan kesibukan yang lain. Lalu preferensi saya, nggak tahu kan 5 tahun ke depan, 10 tahun ke depan seperti apa. Tapi yang jelas, kalau jabatan struktural atau fungsional secara umum saya tidak menolak jika ada kesempatan dan saya rasa bisa, dan dibandingkan dengan yang lain kemungkinan bisa lebih *perform*. Tapi kalau misalnya itu semua tidak terpenuhi ya, saya lebih *prefer* jadi dosen biasa.

Pewawancara : Kalau sekarang jabatan fungsionalnya apa Pak?

Narasumber : Sekarang.. jabatan fungsional ya, tadi mungkin bicaranya banyak struktural ya, kalau fungsional ya sekarang jadi dosen ada lima jenjang ya, pertama kan non-jabatan akademik, ketika dosen baru masuk itu dia tidak punya jabatan akademik. Kemudian nanti naik menjadi asisten ahli, saya sekarang di asisten ahli jadi kalau misal dua tahun itu biasa sudah bisa *apply* untuk naik jabatan asisten ahli. Setelah itu jabatan lector, kemudian lector kepala, terakhir professor. Saya masih asisten ahli.



Pewawancara : Jadi kalau naik jabatan per dua tahun Pak?

Narasumber : Kriterianya lumayan detail ya, Cuma kalau dari awal ke asisten ahli itu rata-rata dua tahun memang.

Pewawancara : Nah, beban kerjanya itu bagaimana Pak?

Narasumber : Ya itu ya, kalau kita melihat kan ada caturdarma ya. Sempelnya, beban kerja dosen UII itu definisi dari caturdarma tadi, jadi kerjaan dosen itu apa? Ya mengajar, meneliti, mengabdikan masyarakat, kemudian dakwah Islamiyah. Terus terang memang kalau di UII, ini pengamatan saya pribadi, memang porsi mengajarnya *relative* banyak ya. *Relative* kan tergantung membandingkan dengan kampus-kampus mana gitu. Kalau dibandingkan dengan kampus sesama di Indonesia saya rasa mungkin hampir semua kampus sama ya. Dosen itu akan punya tanggung jawab mengajar yang banyak, tapi kalau dibandingkan dengan lebih luas lagi, skala internasional, ya ini mungkin masalahnya bukan cuma UII sih, semua kampus Indonesia. Memang ada kampus-kampus internasional yang proporsi penelitiannya itu lebih banyak dibanding porsi mengajar. Dan sebenarnya ini yang jadi masalah menurut saya, karena di UII, ya mungkin semua kampus di Indonesia, yang paling disorot atau yang paling *sexy* ibaratnya bagi dosen kan publikasi penelitian ya. Sementara hari-hari itu kita disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya bukan penelitian, sifatnya pengajaran, kemudian banyak tugas-tugas yang sifatnya bikin seminar ini lah, seminar itu, jadi pembicara, jadi moderator, jadi tim ini tim itu segala macam. Jadi menurut saya memang ada masalah yang cukup kronis ya, kita pengen dosen-dosen bisa publikasi, tapi kerjaan yang kita kasih tidak mengarahkan dosen-dosen untuk bisa publikasi, jadi itulah beban kinerja yang menjadi sorotan utama sih di kampus di Indonesia atau di UII secara spesifik.

Pewawancara : Terkait penelitian tadi Pak, bukannya UII sudah lumayan banyak ya? Kalau fasilitas itu apa aja Pak kira-kira?

Narasumber : Betul, kalau fasilitas dari UII memang saya rasa secara objektif sudah cukup baik, ada insentif ketika nanti berhasil publikasi, kemudian ada bantuan untuk proofreading, untuk pengecekan bahasa itu ada bantuannya. Kemudian ada inilah, aplikasi-aplikasi yang sebenarnya bisa kita akses untuk menunjang penelitian kita. Cuma kan kalau kita bicara telisik lebih lanjut itu kan factor eksternal ya, maksudnya kalau bicara organisasi itu ya ibarat pecut atau wortel gitu, itu wortelnya itu, ya kita dosen sebagai kuda lah mungkin, jadi itu wortelnya, kalau orang-orangnya pada dasarnya sudah punya niat untuk meneliti atau semangat kuat untuk

meneliti, ya itu, akan sangat menggoda itu ya. Tapi masalahnya, realitanya tidak semua dosen punya keinginan atau *urgency* lah, punya kesadaran lah untuk meneliti gitu. Nah ini yang menurut saya seharusnya juga sangat perlu, atau lebih penting diperhatikan oleh pengelola kampus, jadi bagaimana kita menciptakan iklim yang mendukung untuk dosen-dosen meneliti, kemudian membuat faktor internal yang sifatnya bisa memotivasi dosen untuk meneliti. Misalnya, ‘mas, saya kasih duit deh kalau mau renang’ gitu, tapi yang pertama Anda mau renang atau nggak gitu kan, kalau Anda nggak punya keinginan untuk renang mau saya kasih berapapun duitnya ya yang memakai ya cuma orang-orang yang mau renang. Tapi kalau pengen semua dosen meneliti kan itu yang menjadi rintangan yang harus diselesaikan. Gimana caranya biar dosen mau meneliti. Itu menurut saya, ya mungkin *effort* menuju ke sana kan sudah ada ya tapi terus terang menurut saya masih sangat bisa ditingkatkan sih. Ruang gapnya masih cukup besar untuk ditingkatkan.

Pewawancara :Jadi bisa dibilang fasilitasnya cukup menjanjikan, untuk melakukan penelitian. Tapi untuk minat ke sananya itu, dikarenakan beban kerjanya lumayan, lebih banyak porsi mengajar ya, dibanding kita diharapkan meneliti?

Narasumber : Iya betul, itu salah satu faktor paling utama sih. Jadi karena beban kerjanya tidak ideal, tidak condong ke penelitian, jadi ya wajar kalau dosen-dosen jadi ‘yaudahlah, saya gausah meneliti, saya udah capek” ibaratnya ngajar sehari ngajar empat makul, kemudian belum nggarap yang lain, pulang ke rumah kan ngurus keluarga juga. Wajar lah, saya bisa paham kenapa temen-temen atau mungkin saya sendiri juga memilih penelitian belakangan walaupun itu yang paling menggiurkan sebenarnya, insentifnya cukup besar dan itu jadi ukuran yang seperti saya bilang tadi, *sexy* gitu ya, ukuran dosen. Tapi ya keadaannya seperti ini ya mau apa lagi.

Pewawancara : Jadi bisa dibilang, wajar kalau dosen di kelas bisa marah-marah karena dilampiaskan haha

Narasumber : Ya mungkin itu salah satunya, kenapa dosen suka marah-marah ya, bisa tuh jadi penelitian lain gitu.

Pewawancara : Jenjang karir dosen ini lumayan panjang ya? Kenapa masih mau Pak, selain alasan tadi?

Narasumber : Betul, kalau saya merasa kan dosen tujuan akhir dosen itu macam-macam, dan motivasi orang menjadi dosen itu kan juga macam-macam, kita bisa diskusi banyak hal sih, termasuk menjadi professor, apakah itu sebuah kebutuhan atautkah kewajiban.

Sebenarnya kan saya yakin banyak dosen yang tidak berambisi menjadi guru besar, beberapa dosen mungkin cukup “senang” hanya dengan mengajar saja, pulang ngajar pulang. Ya perkara orang-orang mau bilang ‘kok orang ini ga pernah meneliti ya’ ya bodo amat, ya sistemnya juga tidak memaksa kita untuk kearah sana gitu, tadi ini yang saya bilang, system di sini memang belum membuat menjadi guru besar itu sebagai suatu hal yang sifatnya menarik. Ya saya yakin sih, kalau bisa semua orang mau jadi professor, cuma kembali ke bahasan tadi, kalau misalnya orang itu punya pandangan bahwa jadi professor itu adalah sebuah kebutuhan dan bukan kewajiban, ya kalau dia tidak punya motivasi yang cukup dari internal ya pasti pada akhirnya itu tidak akan jadi prioritas. Tapi beberapa dosen lain menganggap ‘saya pingin jadi professor nih’, apalagi kalau dia punya rencana, ya dia pasti akan tanpa disuruh-suruh pun, kasarannya tanpa insentif pun, dia akan bergerak untuk menjadi professor. Jadi ini yang saya bilang, sebenarnya by nature, by default, tiap orang udah pasti punya *settingnya* masing-masing, ada orang yang mau jadi professor, ada yang senang cuma ngajar-pulang-ngajar-pulang, sebenarnya disinilah peran manajemen, peran pengelola itu harusnya masuk. Bagaimana caranya dia bisa menstandarkan semua, darimanapun orang itu berasal, apapun motivasinya jadi dosen, ujung-ujungnya semua harus bisa jadi professor, misalnya. Peran mereka kan membangun institusi ya, membangun budaya organisasi yang sifatnya membuat orang-orang itu tidak ter-driven oleh faktor internal mereka sendiri. Kalau misalnya dibiarkan saja, kasarannya untuk apa ada pengelola, misalnya cuma urusan administratif gitu ya kita tinggal minta tolong staf akademik buat jadwal, terus terserah mereka kan ya pada akhirnya gausah pusing mikirin harus ada dosen, harus ada dekan, harus ada rektor, karena pada akhirnya semua orang akan jalan ke arah yang mereka inginkan sendiri-sendiri. Jadi menurut saya itu sih, kalau terkait dengan jenjang karir.

Pewawancara : Kalau Bapak sendiri, perencanaan karir ke depan apa?

Narasumber : Saya jadi dosen itu 2018, saya masuk di umur 26 ya, terus terang kalau saya pribadi punya target sih yang saya rencanakan itu saya pengen jadi professor sebelum 37. Jadi saya masih punya waktu, kalau dulu pas masuk kan 11 tahun ya, sekarang tinggal 9 tahun. Nah ini sebenarnya menjadi alasan, kenapa saya pengen cepat-cepat sekolah gitu, waktu saya S3 sebenarnya secara administrasi itu saya belum memenuhi syarat untuk berangkat S3 karena saya belum asisten ahli waktu itu. Jadi, asisten ahli itu kan dua tahun

setelah masuk ya persyaratannya, nah saya waktu itu 1,5 tahun kemudian mencari kampus, mencari pembimbing, mencari beasiswa, kemudian dapatlah itu semua, pas mau berangkat kan jadi dilemma ini karena saya belum asisten ahli. Secara peraturan belum boleh berangkat, tapi kemudian saya menulis surat ke rektor, yang bilang bahwa ini yang saya buat nanti saya akan berangkat bulan februari 2020, kemudian sebelum itu Insya Allah saya sudah akan mendapat asisten ahli, maksudnya itu sebagai *gentlemen agreement* lah bahwa saya bukan kabur gitu aja tapi ini semua sudah saya urus. Nah, kalau nyambung ke sana tadi kan kalau misalnya nanti tidak ada kendala saya lulus tahun 2023, umur saya 31 lah, nanti setelah itu ada waktu 7 tahun untuk mengejar professor. Jadi bagi saya pribadi sih, ini target pribadi ya, saya yakin lah semua orang itu harusnya punya target. Harus punya ini lah, maksudnya terkait itu tercapai atau tidak, tetap jauh lebih baik punya target. Ya *move forward* aja, nantilah sambil jalan sekalian..kalau bagi saya sih, tidak berjalan seperti itu, mestinya punya target. Jadi target saya untuk mencapai checkpoint selanjutnya adalah 2023, nanti saya coba untuk lulus tepat waktu. Terus kemudian 2030 ya harapannya jadi professor, nah setelah professor nanti sebelum itu ya saya harus menyusun lagi target saya berikutnya. Setelah ini apa, jadi saya pribadi saya punya target jauh sebelum masuk UII, ya gak jauh sih, tapi sebelum masuk UII sudah saya bayangkan, kalau nanti takdirnya saya jadi dosen ya pasti, saya bilang untuk saya pribadi, akan jadi professor, karena menurut saya tidak terlalu make sense kalau menjadi dosen tanpa cita-cita untuk menjadi professor, ini menurut saya pribadi. Kemudian setelah jadi professor, tadi saya bilang kalau misalnya dibutuhkan sekiranya saya yakin bisa membangun lembaga lebih baik, mungkin saya mencoba menjabat, entah di jurusan entah di fakultas, di universitas. Tapi tadi saya bilang, semua serba kondisional. Kalau ada orang lain yang lebih baik ya bisa jadi itu Alhamdulillah bagi saya, ga perlu capek-capek, karena menjabat pasti capek, ya semua melihat kondisinya.

Pewawancara : Bagaimana Bapak membayangkan menjadi professor, bisa dibayangkan harapan karirnya seperti apa, orientasinya seperti apa tadi sudah dijawab Pak. Nah, terakhir, informasinya untuk FE sendiri Pak, secara manajerial untuk dosen itu seperti apa?

Narasumber : Mungkin yang bisa ditingkatkan, karena saya di UII baru dua tahun langsung cabut kan, sebenarnya saya melihat di FE potensial yang bisa ditingkatkan: pertama, mendampingi dosen-dosen baru ya, kalau saya pribadi sih lebih suka dosen baru itu diberi gambaran

planning yang jelas ya. Maksudnya kalau saya pribadi kan sudah punya plan ya, kapan mau S3, kapan mau lulus, kapan jadi professor, segala macam. Kalau misalnya orang-orang jadi dosen baru tidak punya itu, terus apa yang akan terjadi, prediksi saya dia akan let it fall, dia akan jalan terus merasa tidak ada tuntutan kemudian ujung-ujungnya bisa jadi tidak terlalu menguntungkan buat institusi, kan kita perlu ya dosen dengan jenjang akademik professor, lektor kepala, karena ini kaitannya untuk akreditasi. Makanya kalau misalnya fakultas atau jurusan bisa mengarahkan ini, kira-kira pak ini atau bu ini harus S3 kapan, nanti bukan satu sisi diputuskan dari pimpinan tapi diajak duduk bareng, kemudian kita coba bantu *planning* karirnya itu seperti apa sih. Kemudian timeline itu akan kita buat sebagai reminder. Nanti kalau misalnya dia 'bu ini tahun depan sudah waktunya kuliah berdasarkan planning yang kita buat dari awal, kira-kira perlu bantuan apa? Untuk bisa dapat kuliah tahun depan.' Jadi, semuanya bisa dibuat terstruktur, benar-benar bisa dibantulah secara terukur, kira-kira ada kendala apa dibantu penyelesaiannya. Intinya sih jangan sampai seakan-akan dosen itu dibiarkan lepas sendiri, diumbar dulu. Karena ini kan kepentingan institusi juga dan makin ke depan kan tantangan akreditasi itu semakin berat ya, kalau misalnya pengelola tidak terjun pada akhirnya kelabakan di akhir, ketika waktu akreditasi nanti 'loh kenapa kita jelek sekali, kok banyak dosen yang belum mengurus jenjang kepangkatan.' Nah ini harusnya diantisipasi dari awal, mulai dari dosen-dosen yang udah masuk, kemudian kalau saya pribadi sih sangat-sangat suka ide *mapping* ya, sumber daya kita tuh beberapa dosen dan masing-masing dosen itu tertariknya itu dimana sih, kan kita kolaborasi nih. Misalnya ya kita punya ukuran catur dharma, kan pasti ada dosen yang sukanya pengabdian masyarakat, biar pengabdian masyarakatnya yang bagus tapi ngajarnya mungkin ga jelas ya, kasarnya seperti itulah, atau dia ga mau meneliti. Ada juga dosen yang penelitiannya bagus, tapi dia nggak suka pengabdian masyarakat, atau dia ngajarnya biasa. Ada dosen yang mengajarnya bagus tapi ga mau meneliti juga. Ada juga dosen yang bagus semuanya, ada dosen yang mungkin kurang di semuanya ini. Nah, kalau bisa kita mapping, siapapun ketertarikan di darma yang mana, itu bisa tuh kita buat tim, dimana misalnya si X suka pengabdian masyarakat, yaudah si X kita gabungkan dengan Pak A, Pak B, Ibu C, Ibu D yang tidak terlalu suka mengabdikan masyarakat. Nanti mereka mengabdikan bareng-bareng tuh, tapi Pak X yang jadi koordinator, jadi semuanya dapat poin pengabdian

masyarakat. Sama ketika meneliti, si Pak A yang suka menjadi peneliti, ibaratnya kepalanya gitu, yang lain mungkin nebenglah jadi nama kedua, nama ketiga, dia nanti semuanya dapat poin penelitian. Ini kan rekayasa yang harus dilakukan institusi ya. Nanti harus dipikirkan juga, gimana caranya remunerasi atau pembayaran insentif yang pantas kan, karena pasti kalau misalnya yang peneliti itu bebannya lebih berat dari yang pengabdian masyarakat, tentu tidak adil kalau misalnya kita buat kepala pengabdian dan kepala penelitian bayarannya sama, misalnya. Ini nggak adil ya, jadi saya rasa pertama kita harus mapping itu. Kedua, kalau bisa kita buat kolaborasi. Ketiga, kita buat system dimana semua orang itu merasa adil bayarannya. Itu tadi, cawenya pengelola, biar nanti ketika waktunya akreditasi, waktunya evaluasi, semua tu tidak ujug-ujug terjadi, tau-tau kita bertanya-tanya 'kok, nilai kita jelek, kok penelitian kita cuma sedikit?'. Nah ini tugasnya kan mengantisipasi itu semua. Bisa direncanakan dari awal. Tapi ya itu saya rasa harus beneran serius dan memang tidak mudah sih.

Pewawancara : Apakah dosen ini meneliti sendiri? Apa tidak punya tim untuk mencari data, atau apa untuk saling melengkapi, padahal yang sama-sama untuk akreditasi kan?

Narasumber : Kalau dosen-dosen sekarang suka inisiatif cari sendiri ya, banyak juga dosen yang memanfaatkan mahasiswa lah. Ya menurut saya asal semuanya fair ya, misal kita ajak mahasiswa, tapi bilang aja mahasiswanya nanti datanya boleh nggak saya pakai untuk publikasi, tapi nanti kalau dapat duit ya mahasiswanya dikasih lah. Kan mahasiswa dikasih 500.000 kan udah senang. Yang penting semua fair lah, karena nanti kalau mahasiswanya di kemudian hari mau menjadi dosen, ini bisa jadi masalah kan. Datanya yang mau dipakai terlanjur dipakai duluan.



#### **Transkrip Wawancara Narasumber Utama 4**

Nama : Anas Hidayat , DRS. MBA., PH.D  
Jabatan : Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia  
Hari/Tanggal : Selasa / 5 Januari 2021  
Pukul : 20.00 – 20.30  
Tempat : Via Meeting Zoom

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melakukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.

Narasumber : Oh ya baik mas silahkan

Pewawancara : Bapak masuk FBE itu tahun 88 ya? Latar belakang pendidikannya apa saja ya? Kenapa minat jadi dosen?

Narasumber : Ya kalo saya itu menempuh pendidikan Doctor of Philosophy (Ph.D) di Edith Cowan University, Australia, setelah sebelumnya memperoleh gelar sarjana *Master of Business Administration (MBA)* dari Central Queensland University, Australia dan Doctoradus (Drs.) dari Universitas Islam Indonesia. Jadi ya jaman dulu itu saya sebenarnya gamau jadi dosen, Cuma ya waktu itu saya jadi asisten dosen nah ya terus ternyata jaman dulu itu mengajarnya mungkin satu kelas itu bisa sampai 400 atau 300 orang, jadi minat menjadi dosen itu sebenarnya saya bebas bisa

- melakukan apa saja, penelitian, menulis, pengabdian, dan dakwah itu.
- Pewawancara : Nah kalo dari dukungan keluarga itu bagaimana pak ketika menjadi dosen? Dan bapak sendiri berasal dari mana?
- Narasumber : Kecilnya ya saya di Bengkulu tapi ya jauh lah dari mana-mana, Cuma ya orang tua saya mengajaknya keluar sehingga bisa sekolah, ya ga tau juga yah sampai bisa keluar negeri itu. Tentunya keluarga senang saya jadi dosen jadi dulu ya orang tua itu mendoakan, namun ya mungkin karena doa itu saya bisa menjadi dosen, dikeluarga saya ada yang jadi hakim, jadi jaksa, ya kemudian saya menjadi dosen.
- Pewawancara : Kalau di UII sendiri itu, pengabdian dakwah ya kan Pak? Bagaimana menurut bapak terkait caturdharma itu pak?
- Narasumber : yah sebenarnya Tridharma itu sudah cukup ya termasuk didalamnya pengabdian, meneliti, menggajar itu saja, namun yak arena kita di UII ya kitapun menghasilkan cendekia yang berakhlak mulia, ya beda sama sekarang ya mahasiswa itu hanya seperti mendengarkan khutbah jumat, iya iya saja. Tapi sebenarnya ilmu itu juga harus bermanfaat. Bukan hanya orang sekarang ya mindsetnya ilmu kuliah itu untuk bisa bekerja harusnya ya ilmu itu bermanfaat, yaitu migunani, dan urip ya urup seperti itu.
- Pewawancara : Ketika awal direkrut menjadi dosen ditahun itu seperti apa Pak?
- Narasumber : Jaman dulu ya karena sebelumnya saya asisten dosen ya berawal dari situ kemudian mendaftar jadi ya tahapannya ya ada beberapa seleksi, ya IPK harus 3 dan jaman itu belu, ada kontrak ya, nah kemudian sampai 1 tahun itu pra jabatan lalu bisa menjabat
- Pewawancara : Ketika menjadi dosen harapannya Bapak apa saja ya, secara struktural, fungsional, jabatannya seperti apa Pak?
- Narasumber : Semua dosen ya sebenarnya ingin menjadi guru besar ya professor itu, ya kalo saya ya jika allah menghendaki ya saya menjadi professor ya karna saya juga sudah tua ya, saya sih pasrahkan kepada tuhan saja. Kalo sekarang saya tidak menjabat di struktual.
- Pewawancara : Lalu jika dosen ingin naik jabatan itu seperti apa pak?
- Narasumber : Ya dia harus memenuhi beban kinerja dosen itu tadi, ya biasanya dosen kan hanya ada senang menulis, atau meneliti saja ya jadi mungkin bisa lama.
- Pewawancara : Kalo di FBE UII sendiri itu penelitian dan lainnya fasilitas penunjangnya bagaimana ya pak?
- Narasumber : Ya saya kira UII ini termasuk yang terbaik ya, ya karena kan buat jurnal itu ada harus membayar 15 juta ada yang 30 juta, ya bagusnya UII ya memberikan itu.
- Pewawancara : Bagaimana hambatan karir dosen di FBE UII untuk naik jabatan?
- Narasumber : Kan kenaikan pangkat itu dosen harus memenuhi dibidang pendidikan, penelitian, kemudian pengabdian masyarakat, nah di



pengabdian masyarakat ini kemudian masuk di caturdarma itu ya yang berkaitan dengan syiar agama islam, dan ada penunjang ya penunjang itu misalkan mengikuti seminar dsb. Hambatannya itu tidak semua dosen itu yang punya passion sama ya ada yang passionnya di pengabdian ada yang di penelitian, kemudian ada juga yang dipengajaran nah yang punya passion itu semua kan ya hampir jarang ya, ya jadi yang jadi hambatannya ya itu tadi passionnya suka ngajar lalu penelitiannya kurang, karena suka pengabdian penelitiannya kurang, nah makanya yang didorong sekarang ya itu tadi kerjasama, Kerjasama antar dosen itu, yang suka meneliti mengajak dosen yang suka mengabdikan. Jadi mereka akhirnya membuat penelitian bareng, ya penelitian kelompok kan boleh. Cuma ya tampaknya budaya yang seperti itu kurang begitu anu ya belum terbangun dengan baik, nah cuma sekarang ada gejala dosen-dosen itu mulai sadar itu. Makanya saya liat sekarang ketika menerbitkan jurnal sekarang bareng-bareng, ada nama saya, ada pak hendi ada nama siapa gitu. Dalam rangka itu ya biar semua punya poin di keempat darma tersebut ya biar ada semua, jadi kerja sama itu yang paling penting, supaya hambatan yang berkaitan dengan passion itu bisa diatasi. Ini tampaknya juga semua sudah mulai bareng-bareng begitu makanya jangan heran ada dosen yang seangkatan tapi beda jabatan.

- Pewawancara : Bagaimana evaluasi manajerial dalam penilaian seorang dosen?  
Narasumber : UII sudah bagus sistemnya, sudah terstruktur sudah regular itu, sistemnya sudah mengikuti pemerintah, kalo yang menilai kalo sistem ya sudah bagus, nah kalo menilai ya namanya orang menilai secara subjektif itu juga ada, walaupun sudah dikasih pedomannya itu tetap saja. Misalkan saya sebagai penilai pasti saya dari khusnuzon nya dulu, ya saya nilai dari pandangan baiknya dulu, nah misalkan juga penilaian dari atasan ya itu penilaian karakter ya, nah penilaian atasan penilaian lingkungan itu ya nilainya harus minimal 90, tapi ya kalo berkaitan dengan itu sepertinya tidak ada masalah ya, ya karena dosen itu kan eligatariannya tinggi, berbeda kalo kita dilembaga yang bukan perguruan tinggi, atasan bawahannya itu terlihat banget itu kalo diperguruan tinggi itu tidak.
- Pewawancara : Sekarang tingkatan jenjang karirnya sudah sampai mana? Dan kira-kira orientasi karirnya sebagai dosen itu seperti apa pak?  
Narasumber : ya kalo sekarang sudah sampai jenjang lektor kepala, nah makannya fokus saya sekarang jadi professor, makanya saya sekarang sedang sibuk membuat karya yang kira-kira kurang untuk jadi professor itu, nah saya itu harus mengejar sekian ratus poin ya mas ya, poin itu dari pengajaran dipenelitian mungkin dipengabdian, nah biasanya paling banyak itu dipengabdian ee dipenelitian ya dijurnalnya, jurnalnya harus punya reputasi nah itu

yang sekarang sedang saya fokuskan, dan ya kalo nanti artikel saya diterima di scopus A2 saja ya mungkin semester ini saya sudah mengajukan, saya itu menunggu artikel saya terbit saja. Kalo setelah terbit baru saya kirim kalo dari total nilainya sudah memenuhi cuma dari beberapa syarat missal punya scopus satu atau Q1, kan ada Q1, Q2 itu sedang saya kejar itu.

Pewawancara : Semoga sukses pak, semoga jadi professor

Narasumber : Baik terimakasih saling mendoakan ya semoga sukses ya



### **Transkrip Wawancara Narasumber Utama 5**

Nama : Sri Mulyati, DRA., M.SI., CFP.  
Jabatan : Dosen Manajemen Keuangan FBE UII  
Hari/Tanggal : Jum'at / 24 Desember 2021  
Pukul : 17.00 – 17.30  
Tempat : Via Meeting Zoom

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melaukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.

Narasumber : Oh ya baik mas silahkan

Pewawancara : Bagaimana latar belakang ibu sebagai dosen? Menjadi dosen sudah berapa lama?

Narasumber : Saya jadi dosen mulai tahun 1988. Lulus, terus saya daftar jadi dosen. Kemudian tahun 2002 saya mulai ambil studi lanjut, 2000-2002. Sesudah itu saya menjabat structural kecil-kecilan jadi kepala lab, dulu ada namanya lab akademik, jadi seperti pusat pengendalian mutu fakultas. Pernah juga di BPM di bagian training, sesudah itu saya sebagai sektretaris prodi tahun 2006-2010, sesudah itu saya jadi kepala bansoskes sampai tahun 2014,

itu selama dua periode. Sesudah itu saya menjadi kaprodi manajemen D3 sampai sekarang.

Pewawancara : Bedanya kaprodi D3 dengan jurusan manajemen S1 apa Bu?

Narasumber : Sekarang kan fakultas itu terdiri dari tiga jurusan: manajemen, akuntansi, dan ekonomi. Nah, di bawah jurusan itu ada tiga strata: D3, S1, S2; masing-masing jurusan membawahi tiga strata itu, strukturnya sama namun kalau di D3 kita fokusnya mengelola D3 saja, kalau S1 ya mengelola S1, begitu. Kalau tugas-tugas kaprodinya ya hampir sama, tentang bidang akademik, karena kalau kita kaprodi kan tugasnya di akademik saja.

Pewawancara : Kalau dari jurusan itu Bu, men-support karirnya seperti apa?

Narasumber : Kalau jurusan itu urusannya pengembangan dosen, kalau dosen mau sekolah itu nanti urusannya dari jurusan. Kemudian kenaikan pangkat dosen, nah itu harus yang memaintenance adalah jurusan, yang *ngoyak-ngoyak* supaya naik pangkat itu dari jurusan. Kalau prodi hanya sebatas akademik. Jadi kalau misalkan kenaikan pangkat, pengembangan diri, itu melalui jurusan. Jurusan memang tugasnya dalam pengembangan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah dosen.

Pewawancara : Kalau dari jurusan ini, Ibu sudah dapat apa saja fasilitasnya?

Narasumber : Dari jurusan, kalau saya mau sekolah lagi ya lapornya ke jurusan. Ya jurusan membantu, misalnya butuh pelatihan bahasa, nanti saya mengajukan ke jurusan, mau meningkatkan kompetensi saya sebagai dosen dalam hal pengajaran juga lewat jurusan. Ya fasilitas-fasilitas seperti itu, jurusan memang sangat *care* ya, mereka juga ada program yang namanya program percepatan kenaikan jabatan akademik. Jadi dosen itu kan karirnya di jabatan akademik (asisten ahli, lektor, lektor kepala, dst.), jadi memang dioyak-oyak untuk segera mengurus kepangkatan jabatan fungsional.

Pewawancara : Berarti semua kepangkatan itu ada di jurusan ya Bu, supportnya?

Narasumber : Pokoknya kalau pengembangan karir dosen itu letaknya di jurusan. Kalau prodi hanya mengurus tentang ngajar, dosen ini mengajar mata kuliah ini, nah misalnya kok dosen ini ngajarnya nggak bener, atau masuknya kurang, nah itu urusannya prodi. Tapi untuk pengembangan dosen, sumber daya manusianya, itu di jurusan. Masing-masinglah. Jadi jurusan itu menangani pengembangan dosen mulai dari D3 sampai S2 (Magister). Bahkan sekarang sudah ada program doctor.

Pewawancara : Saat ini Ibu tahapan karirnya sudah di guru besar atau di mana?

Narasumber : Kalau saya ini termasuk yang agak lambat Mas, jadi dalam pengurusan pangkat saya ini memang agak 'malas' gitu lah, masih stagnan aja, ini mengurus rector. Lektor itu kan ada 3C, 3D gitu ya, nah saya masih di 3C. mau ke 3D ini, padahal sudah ada semua

- materinya, tinggal mengumpulkan saja tapi belum, nanti Insya Allah pulang dari sini saya akan coba untuk peningkatan. Karena memang sudah dioyak-ojak sih.
- Pewawancara : Berarti sekarang tahapannya di lektor kepala. Biasanya hambatannya apa Bu?
- Narasumber : Kalau untuk dosen itu kan catur dharma ya, kalau kita penelitian, pengabdian masyarakat, pendidikan, dan dakwah Islamiyah. Mungkin saya masih kecer-kecer di penelitian, mungkin agak 'malas' begitu, karena membutuhkan waktu yang banyak, sementara saya sebagai kaprodi itu tugasnya akademik juga Mas, administrasi juga, karena D3 itu beda sama S1 ya. Kalau di S1 ada sekretaris prodi, jadi pekerjaan bisa dibagi, tapi kalau saya enggak, saya itu kaprodi yang merangkap sekretaris, mulai A sampai Z harus dikerjakan sendiri. Jadi itu waktunya banyak yang tersita kan, penelitian kan memakan banyak waktu, jadi agak kecer, kenaikan pangkat agak sulit, makanya itu saya sepertinya sesudah ini, ini kan masa jabatan saya habis Agustus 2022, jadi saya piker cukup, ga usah lagi menjabat.
- Pewawancara : Di structural kerepotannya seperti apa ya Bu?
- Narasumber : Iya, kan waktunya habis ya, untuk tugas-tugas structural ini. Ya rapat, belum lagi saya harus belajar, ngajar, ini itu macam-macam.
- Pewawancara : Kalau dari jurusan kan ada support dana penelitian Bu, nah itu mempengaruhi tidak Bu?
- Narasumber : Ya kalau penelitian kan pengembangan dosen tuh, itu kan ada di jurusan. Kita memang nanti mengajukan proposal, terus dapat dana, kemudian harus habis karena kalau hanya penelitian ya nilainya kecil, jadi harus habis.
- Pewawancara : Terus kalau jurusan mengevaluasi dosen itu bagaimana Bu?
- Narasumber : Selama ini ya itu saja, misalkan nanti mengadakan program percepatan kan macam-macam ya, kalau asisten ahli mau naik, dari yang MGA, itu nanti masing-masing diundang per kelompok, jadi punya masalah-masalah yang sama, nanya jurusan kesulitannya apa, kok enggak naik-naik pangkat, nanti jurusan mensupport. Nah kembali lagi ke kita kan, udah mensupport, kita bagaimana mensikapinya.
- Pewawancara : Berarti jurusan ini memang mensupport, tapi semuanya kembali ke kita ya, ke passion dosennya sendiri dalam meneliti dsb ya?
- Narasumber : Iya, paling nanti dioyak-ojak begitu.
- Pewawancara : Itu ada punishment-nya tidak ya Bu?
- Narasumber : Selama ini belum ya, cuman *punishment social* mungkin, lho teman-temannya kan sudah naik pangkat, nah itu punishment sendiri kan ya. Kecuali kadang kala ada misal ngajar, ngajarnya ituy kok jelek sekali, jadi mata kuliahnya dikurangi, itu salah satu *punishment* di akademik. Tetapi kalau untuk kenaikan pangkat,

paling nanti kegiatan-kegiatan tidak banyak dilibatkan, karena kan habis waktu, nanti alasan lagi, gimana mau mengurus pangkat sementara banyak kegiatan, kan gitu. Nah nanti biasanya kegiatan-kegiatannya dikurangi.

Pewawancara : Ada forum rutin untuk evaluasinya tidak Bu, rapat pleno, rapat kerja?

Narasumber : Ada, dirasa perlu jurusan mengadakan rapat pleno. Di jurusan itu, misal kita mau ada raker gitu ya, nanti jurusan ke kaprodi-kaprodi bilang: kita mau kegiatan apa, kan harus sinkron, antara kegiatan jurusan dengan kegiatan prodi. Terus misalkan seperti kita mau ke Turki ini, nah kita mau kerja sama dalam hal apa, jurusan itu mengundang, kita programnya apa nanti disatukan sama jurusan. Nanti jurusan yang maju untuk membawa program yang mau di inisiasikan untuk kerja sama. Pokoknya jurusan ini support lah dalam segala hal, bagus.

Pewawancara : Itu kalau forum-forum rapat kerja itu, biasanya berapa kali dalam setahun?

Narasumber : Setahun satu kali, rapat koordinasi kan, jadi kita kan tiap awal tahun buat anggaran, buat program, nah nanti kan akhir tahun berikutnya dievaluasi program mana yang jalan, yang belum jalan, kira-kira kalau yang belum jalan hambatannya apa gitu kan. Kemudian program itu juga selain dievaluasi sama jurusan juga dievaluasi sama UII, ada yang namanya audit kinerja, jadi kinerjanya itu dinilai. Misalkan dari program sekian itu berapa persen yang jalan. Kemudian juga untuk mutu-mutu juga ada Audit Mutu Internal kan oleh BPM. Kalau AMI itu khusus untuk kegiatan akademik, misalkan jumlah lulusan tepat waktunya berapa kan sama akademik, tetapi kalau yang audit kinerja kaitannya sama programnya, programnya kita susun di NKAT, itu jalan apa enggak, terus keterserapannya berapa persen, begitu. Apakah terjadi efisiensi atau tidak, jadi itu tugasnya kaprodi banyak gitu lho.

Pewawancara : Kalau penilaian dari atasan, Ibu evaluasinya seperti apa?

Narasumber : Enggak ada, kalau penilaian langsung itu nggak ada. Hanya saja kalau misalnya karir terhambat, menjabat tapi pangkatnya ga naik-naik, itu otomatis sanksi social itu nantinya.

Pewawancara : Selain hambatan ini Bu, administrasi, apa lagi ini Bu, dalam meningkatkan jenjang karir?

Narasumber : Kalau saya itu kayaknya lebih banyak dari sayanya ya, agak susah membagi waktu, apalagi kan sebagai ibu rumah tangga, di rumah sibuk mengurus rumah tangga, sudah capek. Karena kalau mengajar kan harus 24 jam, di rumah buat soal, mengoreksi dan seterusnya, apalagi sekarang pembelajaran karir lebih repot menurut saya.

Pewawancara : Dengan kendala seperti ini Bu, alasan kenapa masih menjadi dosen kenapa Bu?

Narasumber : Ya saya kan sudah lama nyemplung jadi dosen, masak gara-gara begitu terus saya keluar? Ya nggak toh, gimana caranya supaya semuanya bisa jalan, artinya tugas sebagai dosen saya jalankan, tugas sebagai ibu rumah tangga saya jalankan, tugas saya sebagai pejabat structural saya jalankan, ya gimana caranya saya harus membagi waktu sedemikian rupa, kan gitu Mas. Nah untuk semua bisa berjalan sukses, kan susah juga, jadi ada yang dikorbankan, kan begitu. Ya paling tidak setiap dosen itu kan nanti di akhir semester kan ada yang namanya laporan beban kinerja dosen, ya Alhamdulillah untuk kinerja dosen, penelitian, kita masih bisa jalan, pokoknya ada gitu loh. Cuman kalau penelitian yang lebih banyak itu kan yang dipublish gitu. Ya seperti yang saya katakan tadi, saya sudah mengumpulkan, tinggal nanti meng-collect saja semua, terus dibagikan ke SDM untuk dihitung, apakah angka kreditnya sudah memenuhi persyaratan atau belum. Itu aja.



### **Transkrip Wawancara Narasumber Pendukung 1**

Nama : Djatiantoro, A.Md.

Jabatan : Kepala Bidang URT & SDM

Hari/Tanggal : Senin, 19 Oktober 2020

Pukul : 14.35 – 15.45

Tempat : Ruang Kepala Bidang URT FBE UII

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melakukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.

Narasumber : Oh ya baik mas silahkan

Pewawancara : Boleh diceritakan pak terkait jenjang karir dosen dan akreditasi dosen itu seperti apa pak?

Narasumber : Kita itu mengacu dinasional kan ya makanya akreditasi itu dinasionalkan, jadi ada dosen yang terakreditasi nasional ada, yang belum ngurus kesana ya belum dapat.

Pewawancara : Nah kalo di UII sendiri itu beda kan pak? Ada Caturdarma?



- Narasumber : Ketika nanti itu masuk ke Dikti itu yang caturdarma dakwah masuknya kedalam pengabdian, itu aja sebenarnya, Cuma kalo naik pangkat wajib ada dakwahnya. Jadi saya secara umum saja kalo dijabarkan / rinci akan panjang ya.
- Pewawancara :Monitoring untuk FBE UII sendiri, mengukur komitmen dosen itu tadinya di ikat dengan kontrak ya pak, itu seperti apa pak?
- Narasumber : Kontrak ini sebenarnya gunanya banyak, fakta intergritas, kemudian membuat pernyataan mau memenuhi caturdarma itu kemudian dia tidak jadi dosen ditempat lain.
- Pewawancara : Oh kalau disini tidak bisa ya pak?
- Narasumber : Kalau ngajar saja bisa, tapi kalo dia kerja disana juga sebagai dosen tetap, itu sebenarnya ga ada dan ga bisa.
- Pewawancara : Kalo dosen ketika awal masuk itu dia di kontrak berapa lama ya hitungannya?
- Narasumber : Oh kontrak itu hanya komitmen awal saja, jadi gini jika dia nanti keluar padahal sudah lama disini, kemudian kita sudah memberikan, contoh beasiswa atau apa kan, itu ada besarnya kalau mau keluar, ya di ikat disitu, bukan ganti rugi sih ya, tapi mungkin semacam penaltynya lah ya.
- Pewawancara : Padahal tadi diberikan beasiswa agar tetap disini, untuk mengikat lagi fasilitas disini apa lagi ya pak?
- Narasumber : Ya itu saja sebenarnya hanya komitmen awal, diminta untuk surat kontrak itu, nda perlu ya saya sampaikan besarnya itu, kan setiap perguruan tinggi itu beda-beda ya. Isinya juga ga perlu hanya secara garis besar saja ya untuk mengikat kontrak itu tadi. Monitoring ini sebenarnya kita itu, dosen itu kita juga ngikutin dari negara juga. Kita awal tahun gitu itu ada namanya SKP PPKP Dosen. Jadi ada SKP ada BKD ada CCP. SKP itu adalah untuk mengukur sasaran kerja pegawai. Jadi seorang dosen itu di awal tahun sudah punya rencana, planning dalam satu tahun dia harus bagaimana untuk memenuhi caturdarma itu. Nah di akhir tahun di evaluasi.
- Pewawancara :Evaluasinya berupa ? Berarti per satu tahun tadi di evaluasi?
- Narasumber : dja. Kalo SKP itu atas dasar kinerja dia, nilai gabungannya ini perilaku kerja digabung. BKD (beban kinerja dosen) ini hasil perencanaannya, PPKP itu hasil realisasinya. Sama sebenarnya ini kan rencana yang hanya tertulis aja kan, kalo BKD adalah aktivitas, aktivitas yang dinilai per semester tiap enam bulan sekali. Konsepnya itu dia merencanakan, kemudian ada BKD nya / aktivitas dia selama satu semester , setahunnya kemudian jadi PPKP. Penilaian prestasinya itu nah selama ini gimana dia, nah dari ini logikanya harusnya CCP sudah masuk karena dia pendidikannya sudah masuk, penelitiannya masuk, pengabdiannya masuk, CCp sudah bisa masuk. CCP (cumulative credit point)

- Pewawancara : Setelah CCP ini kemudian dilaporkan kemana lagi?
- Narasumber : Oh ya kesini, kemudian diusulkan ke pusat kemudian ada penilai lagi, beratkan dosen, jadi dosen itu berat, belum ngajarnya, makanya kalo dia ngajarnya marah – marah dia wajar, karena ya tuntutan nya besar, tuntutan nya tinggi. Kemudian belum tentu usulannya diterima masih ada kemungkinan ditolak.
- Pewawancara : Pusat memperhitungkannya bagaimana? Kalo penilainya itu seperti apa mengevaluasinya?
- Narasumber : Ya mereka ada tim penilai, ya evaluasinya ya mereka ada aturannya, jadi misalnya saya dari asisten ahli mau ke lektor butuhnya misalnya 150, lah misal satu ada 50 itu saya misal harus ada pendidikan harus berapa, penelitian itu harus berapa, nah dia harus nulis jurnal, kalo jurnalnya kurang baik ya dia juga dicoret makanya dia harus buat jurnal yang lain. Prosesnya seperti itu, ya ke pusat, pusat kemudian setelah selesai dari pusat hasil PAK nya misal diterima kemudian di usulkan ke fakultas, ke senat, kemudian ke universitas juga jadi ya panjang. Dari rekrutmen hingga dia naik pangkat itu dia panjang.
- Pewawancara : Dosen jika ingin naik pangkat paling minim dia berapa tahun?
- Narasumber : Dosen paling minim naik pangkat itu dua tahun. Dua tahun itu asumsinya begini, dua tahun itu berarti empat semester, dia ngajar berarti empat semester kalo dia ngajar 12 sks berarti dia dapat ya paling ga harus terpenuhi, pendidikannya harus berapa, penelitiannya harus berapa. Ada jurnalnya juga ada dan dia harus menulis harus publish, kalo ga ya ga bisa. Kemudian membuat buku, kalo dia ga pernah nulis ke jurnal ga pernah buat buku ya mengajar saja ya ngga dapat apa-apa.
- Pewawancara : Bagaimana jika ada dosen yang hanya suka di jabatan itu ? Bagaimana ya apakah itu akan menjadi masalah?
- Narasumber : Ya masalah karena kriteria penilaian akreditasi itu masuk itu. Jadi dosen yang tidak naik pangkat ya itu jadi masalah. Apalagi ini nanti 50% adalah lektor, ini jadi susah, sementara ini masih banyak jadi asisten ahli.
- Pewawancara : Sekarang perbandingan dosen muda dan senior ini ada berapa pak?
- Narasumber : Sekarang ya 50:50, banyak yang sudah mulai pensiun, tapi gini ketika dosen-dosen ini pensiun, yang pensiun lektor kepala, tapi yang masuk asisten ahli ya rugi meskipun dia doktor. Jadi memang harus ada regenerasi, jadi kalo yang pensiun lektor kepala apalagi doktor itu harus nyari, ada di beberapa perguruan tinggi itu mereka mau pindah agak susah harus ada penggantinya dulu. Kalo di kita kan nda sebegitu ekstrim gitu kalau dulu di univ negri itu begitu. Misal dia mau keluar dia



ngajukan pindah harus ada peggantinya dulu. Karena menjaga ratio mahasiswa.

Pewawancara : Hambatan jenjang karir atau manajemen karir di FBE UII itu seperti apa?

Narasumber : Sebenarnya gini fasilitas sudah diberikan UII sebanyak-banyaknya kan dosen itu kalau misal dia nulis, bikin jurnal dapat kompensasi, dapat insentif juga, selain dia bisa naik pangkat insentif dan lainnya. Jurnal internasional itu mahal juga 20-30 juta itu bayarnya, kasihan kalo ngga dikasih, kepangkatan dosen itu juga berpengaruh terhadap kinerja prodi juga. Dosen semakin naik pangkatnya maka simbiosis dan berkesinambungan juga buat kita.

Pewawancara : Nah bagaimana dengan jenjang karir dosen itu sendiri pak, mengingat jenjangnya yang sangat panjang?

Narasumber : Itu jadi gini jenjang karir dosen itu, jadi ketika dia masuk itu, hmm jadi ketika rekrutmen ya dosen itu profesi ya, karna itu profesi ya harus ikut di jenjang itu, ada kepangkatan, ada jabatan akademik, jabatan profesor, yang mananya dosen dia yang yakini jadi dosen artinya dia ingin mencapai jabatan akademik yang paling tinggi, tetapi tidak semua kan bisa mencapainya. Ada kendala umur, ada kendala studi, karena guru besar itu harus doktor sementara kalo dia umurnya sudah 50 atau 60 mau doktor sudah susah. SK doktor 5 tahun ya sudah habis 65 tahun.

Pewawancara : Bagaimana jika angka kreditnya sudah memenuhi namun umurnya sudah mencapai lebih itu seperti apa? Lalu bagaimana dengan soal pensiun bagaimana tahapnya dari awal hingga akhir pensiun ?

Narasumber : yah gapapa selama belum masa pensiun, itu masih bisa, pensiunnya itu diumur 65 tahun. Jadi dosen itu begini tahapannya dari awal asisten ahli kemudian lektor, asisten ahli itu ada 2 yaitu 100 dan 150. Lektor ada dua juga ada lektor 200 ada 300 kemudian lektor kepala itu ada 400, lektor kepala 550, lalu ada 700 baru kemudian ke guru besar, guru besar juga ada yang 850 sama 1050 udah mentok.

Guru besar ini sudah termasuk sampai di nasional dikti dan lektor kepala juga nasional jadi ya pengakuannya ya pengakuan nasional, meskipun ada yang sudah sampai disini tapi belum juga diakui nasional, harus sampai hingga standar dikti nasional.

Pewawancara : Kalo dari kampus itu hambatannya seperti apa pak terkait ini?

Narasumber : Dari kampus itu sebenarnya tidak ada, kita itu selalu support semua, kita betul betul mendukung agar dosen ini mereka itu berkarya, berkarir, tapi ya semua balik ke dosennya masing masing. Selama saya puluhan tahun disini malah mensupport betul.

- Pewawancara :Jadi mungkin hambatannya malah di dosen itu sendiri ?
- Narasumber : Iya mungkin seperti itu kan kita gatau ya, kan kita sudah berikan semacam workshop-workshop juga sudah kita berikan.
- Pewawancara :Biasanya motivasi seseorang menjadi dosen itu seperti apa pak?
- Narasumber : Banyak hal ya, sekarang ini dosen kan tidak hanya mengajar. Dia harus berkarya. Kalo dulu mungkin masih bisa lah ya dosen itu mengajar seperti guru dan sekarang gurupun seperti itu, yang namanya BKD itu kan nasional. Yang mereka diminta laporan itu kan karena mereka dapat tunjangan. Hal ini ya supaya mereka mendapat standarisasi. Jadi guru itu begini dosen itu begini supaya apa? Anak didiknya berkembang, jadi ya harus diakui keilmuannya di dunia internasional. Kalo dia nda pernah naik pangkat ya kasihan mahasiswa, jangan jangan yang dipelajari itu itu saja, makanya ada kriteria makanya ngajar pun diatur, jadi S1 diajar S2 , S2 diajar S3, S3 diajar profesornya atau doktor kepala.
- Pewawancara :Karena jabatan/ jenjang karir dosen ini panjang bagaimana jika ada kemungkinan beberapa persen mereka akan keluar dari profesi ini ?
- Narasumber : Sementara ini tidak banyak kasus, kalupun ada ya itu mungkin karena yang putri mungkin ikut suaminya sehingga dia harus ikut, ya harus ada konsekuensinya, di awal biasanya dia harus bayar berapa. Ya wajar kan, terus memang ada karena ya rata-rata mereka punya alasan pribadilah.
- Pewawancara :Jika dari FBE UII sendiri menyikapinya bagaimana punishment terkait dosen yang tiba-tiba berhenti?
- Narasumber : Ya prosesnya panjang biasanya ya tidak kemudian langsung diterima. Harus ditanya alasannya apa, biasanya ketua jurusan yang mengurus dan jika memang harus keluar ya keluar, cuma ya harus ada konsenkuensinya jika keluar yang harus diterima dari UII. Jadi ya sebenarnya rugi, dosen itu aset loh, untuk sekolahkan S2 berapa S3 berapa. Tapi di kita ya ga ada kok, 1% nya aja ga ada kok.
- Pewawancara :Bagaimana jika ada dosen yang minta sekolah di luar negeri bagaimana dengan kegiatan mengajar?
- Narasumber : Sekolah tetap tidak masalah kok. Jadi ada dosen contoh pak Singa dia kuliah diluar, ngajarnya tidak tetapi dia tetap berkarya. Jadi ya tidak masalah tidak mengajar kecuali ya sekolahnya di Jogja ya itu tetap mengajar tapi tidak banyak hanya untuk memenuhi beberapa angka kredit saja.
- Pewawancara :Jadi fasilitas yang ada dirasa sudah melebihi cukup ya untuk pengembangan diri dosen ?
- Narasumber : Untuk pengabdian sudah ada insentifnya, penelitian sudah ada insentifnya, menulis, beasiswa, penulisan jurnal internasional.

Semua sudah, UII sudah memberikan fasilitas yang luar biasa. Tapi kan itu hal yang sulit dan tidak semua bisa, bahkan workshop dan motivasi-motivasi sudah diberikan oleh jurusan, namun ya karena sekolah memang susah apalagi yang putri mereka sudah punya anak dan keluarga, pertimbangannya juga banyak.

Pewawancara : Baik sementara wawancaranya ini dulu ya pak.

Narasumber : Baik, nanti kalo belum jelas lagi nanya lagi gapapa, telponpun tidak masalah

Pewawancara : Terima kasih pak

Narasumber : Sama-sama



### **Transkrip Wawancara Narasumber Pendukung 2**

Nama : Arief Rahman, SE., M.Com., Ph.D

Jabatan : Wakil Dekan 1 FBE UII

Hari/Tanggal : Jumat, 26 Februari 2021

Pukul : 14.00 – 14.45

Tempat : Zoom Meeting

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melaukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.

Narasumber : Oh ya baik mas silahkan

Pewawancara : Saya pengen tahu mulai dari penyusunan, perencanaan, implementasi, sama monitoring di manajemen karir dosen di fbe uii pak, jenjang karirnya.

Narasumber : Dosen itu di universitas ada dua ya, bisa fungsional bisa struktural. Fungsional itu fungsi dia sebagai dosen, jadi ya mulai

masuk kemudian sampai jadi guru besar. Struktural itu yang menjabat pada posisi-posisi struktur di universitas, mulai dari sekretaris prodi sampai rektor. Jadi yang anda tanyakan lebih kepada fungsional ya, oke. Sebenarnya kalau fungsional itu lebih tepatnya kajar ya, tapi saya jawab sebisa saya ya, sebenarnya kalau saya sebagai wakil dekan itu kewenangan tugas saya tidak sampai kepada karir dosen fungsional sebenarnya.

Pewawancara : Dari awal perekrutan itu kalau dosen itu dia ada beberapa jalur ya pak, boleh diceritakan begitu bagaimana alurnya?

Narasumber : Memang kita ada beberapa macam dosen ya, pertama adalah dosen tetap dengan dosen tidak tetap. Dosen tetap itu berarti memang dia base-nya ada di uii, dosen tidak tetap itu dosen yang home base-nya di luar, misalnya di universitas lain, tetapi juga mengajar satu, dua mata kuliah di uii. Jadi kalau rekrutmen dosen tidak tetap itu lebih banyak di prodi, di prodi misalnya ada mata kuliah yang dosen internalnya/dosen tetapnya itu mungkin sudah habis misalnya atau tidak ada yang mampu mengampu mata kuliah itu ya bisa minta dosen luar untuk menjadi dosen tidak tetap. Diusulkan, kepada rektor kemudian nanti disetujui. Jadi ada sk-nya jadinya, sk jaringan. Tapi itu hanya berlaku sampai satu semester. Satu mata kuliah itu ngajar satu semester gitu kan, nanti kalau semester berikutnya dia ngajar lagi ya, dia akan minta lagi untuk ngajar, itu dosen tidak tetap. Dia bisa datang dan pergi, jadi misalnya dia hanya mengajar semester ganjil saja bisa, karena mata kuliah itu memang mungkin pilihan misalnya, hanya ditawarkan di semester tertentu ya bisa. Jadi kalau kemudian misalnya ada dosen tetap yang bisa mengampu mata kuliah itu kemudian dosen luarnya tidak diperlukan lagi ya bisa, kemudian sudah tidak diminta lagi. Dosen tetap sendiri ada macam-macam, pertama adalah dosen tetap regular, ini rekrutmennya semuanya ada di rektorat, terpusat di sana, tetapi atas usulan dari prodi. Jadi prodi itu dia mempunyai kebutuhan kan, prodi dan jurusan mengusulkan. Kalau dosen tetap regular itu direkrut dan kemudian menjadi home base-nya ada di uii kemudian dia memang menjadi tetap seterusnya di uii. Ini dulu semua dosen itu dosen tidak tetap regular itu, baru kemudian ada dosen tetap dengan perjanjian kerja, ada dtpk. Jadi memang dosen-dosen ada yang direkrut, dengan perjanjian kerja, dengan sistem kontrak setelah sekian lama dia bisa diperpanjang bisa tidak. Karena ada syarat, dia bisa diperpanjang, kalau ini dan seterusnya gitu. Dan di sisi dosen pun dia juga bisa tidak mau diperpanjang, dari uii ada syarat dan dari dosennya juga mungkin kalau memang tidak bersedia diperpanjang lagi ya bisa. Kontraknya itu kalau nggak salah beberapa tahun sekali, itu dosen tetap dengan perjanjian kerja.

Pewawancara : DTPK tadi termasuk perjanjian kerja ya pak?

Narasumber : Ya, dosen tetap itu namanya dosen tetap dengan perjanjian kerja. Jadi dia home base-nya ada di uii, ada kontraknya. Sebenarnya, yang pernah saya dengar itu ke depan itu rekrutmen itu diawali dengan dtpk dulu, kalau dia kinerjanya sudah bagus baru kemudian akan menjadi tetap regular gitu. Tapi sekarang ini memang dua-duanya jalan, jadi bisa saja orang minta dtpk dulu direkrut jadi regular bisa. Tadi ada dtr, dosen tetap regular, ada juga dosen tetap dengan perjanjian kerja. Itu dua-duanya dosen tetap. Yang lain lagi, yaitu dosen nidk, nomor induk dosen khusus, ini dosen-dosen yang direkrut karena ada keahlian khusus, jadi misalnya ada praktisi. Atau misalnya, di kedokteran banyak dk itu, terutama dokter-dokter praktisi itu, kita ada juga, nidk itu dosen yang sudah pernah tugas/pensiun, tapi karena beliau masih bisa mengampu dan juga masih dibutuhkan oleh prodi maka bisa diminta mengajar lagi.

Pewawancara : Kemudian, setelah jalur penerimaan karir, nah ada tidak pak, pembinaan karir. Pembinaan karir dari fakultas sendiri ?

Narasumber :Pembinaan karir sebenarnya lebih difokuskan pada dtr ya, dosen tetap regular. Karena pertama ini dekan sudah tidak ada, karena dia sebenarnya praktisi di luar atau sudah pernah tugas/pensiun, itu kan sudah tidak ada karir yang dibina di uii sebenarnya, nidk. Dtpk itu kontrak sebenarnya kan, tetapi dtpk itu secara fungsional dia juga bisa naik pangkat. Jadi pembinaan yang dilakukan di uii ya sebenarnya khususnya dtr, tetapi juga menyangkut di dtpk, jadi kalau itu lebih banyak dilakukan oleh jurusan sebenarnya. Jadi jurusan ini membuat peta dosen, dia punya data, berapa dosen mana yang masih..kalau kita ada kepangkatan itu namanya nja, itu dosen tanpa gelar dulu pertama awal-awal itu nja, non jabatan akademik. Kemudian ada pertama itu asisten ahli, kemudian lektor, kemudian lektor kepala, itu guru besar. Itu jenjangnya ya, jadi begitu masuk itu kan dia jadi nja, tahun pertama itu masa penyesuaian, mungkin masih asisten dosen misalnya, belum mengampu mata kuliah khusus, adjustmen dulu gitu. Baru tahun kedua dia sudah mengampu mata kuliah, kemudian sudah aktif di kegiatan-kegiatan prodi, termasuk juga mungkin melakukan penelitian, pengabdian masyarakat. Jadi di uii ini kenaikan pangkat tadi dari asisten ahli, lalu ke lektor, ke lektor kepala, terus ke jurusan. Kita harus mengumpulkan apa yang dinamakan *credit point*, bukan termasuk bkd, beda. Jadi credit point itu kita harus mengumpulkan empat poin, poin pertama adalah pengajaran, jadi harus mengajar. Untuk kenaikan pangkat kita harus ngajar sekian sks dalam jangka waktu tertentu, ada syarat-syaratnya, itu pertama ngajar. Poin kedua adalah penelitian, ini termasuk publikasi, nulis

di jurnal misalnya ya atau di konferens. Ketiga adalah pengabdian masyarakat, terjun ke masyarakat, membuat sesuatu ada memberi pemahaman ke masyarakat dan seterusnya. Ini di universitas umum ada tiga itu, dinamakan tridharma, di uii ditambahkan satu lagi untuk menjadi catur darma – yaitu dakwah. Jadi kita untuk naik pangkat harus mengumpulkan empat poin itu, memang beda-beda, kalau nja asisten ahli itu ngajarnya harus berapa, penelitian harus berapa, pengabdian dan dakwah harus berapa itu beda dengan kalau asisten ahli naik ke lektor, butuh berapa dst. Itu sebenarnya aturan dari dikti, sudah ada berapa. Jadi memang prosedurnya adalah diurus internal, artinya dosen mau naik pangkat itu memang diurus internal dulu, dikumpulkan dulu empat poin tadi, kemudian diurus di uii, di fakultas, di universitas, sudah disetujui semuanya baru dibawa ke Ildikti, lembaga layanan dikti. Dia mengkoordinir universitas-universitas di region, misalnya di jogja, itu negeri dan swasta. Itu ada koordinatornya di situ. Jadi tadi usulan kepangkatan diusulkan ke fakultas dulu, kemudian ke universitas, setelah itu ke dikti, disetujui, baru kemudian nanti ada sk-nya dari Ildikti, kenaikan pangkat itu. Itu kalau sampai dengan lektor itu dikti, tetapi kalau sudah lektor kepala, guru besar itu sampai ke jakarta, sampai dikti jakarta. Apalagi, guru besar itu tanda tangan presiden juga, jadi prosedurnya lebih panjang di sana, sehingga yang dilakukan oleh jurusan, terutama adalah melakukan pemantauan, dosennya itu yang masih asisten ahli berapa, yang masih nja berapa, yang masih lektor berapa, yang sudah guru besar gitu ya. Sehingga nanti dibikin rencana, ini kalau naik ke sini kurang apa sih, kurang poin yang mana gitu, bagaimana kemudian jurusan mendorong mereka memenuhi poin poin itu, oh saya kurang publikasi kurang penelitian, ya mungkin jurusan kemudian membuat grup penelitian atau apa, mendorong lah dosennya itu melakukan penelitian.

Pewawancara : Berarti pemantauannya itu mulai dari didata berapa yang lektor ahli, berapa jabatan ini, kemudian planningnya difasilitasi gitu ya pak?

Narasumber :Betul, kami fakultas hanya membantu, artinya dalam pelaksanaannya tapi memang faktor utamanya ada di jurusan ya. Mereka memprogram misalnya nulis bareng, atau mungkin ada di beberapa jurusan misalnya yang saya tahu, saya di akuntansi misalnya dibuat klinik, artinya ada pembahasan bersama, kemudian ada yang presentasi, nanti dimasukkan, bisa publikasi itu dari jurusan, atau mungkin pengabdian. Yang koordinir jurusan, yuk kita misalnya bareng-bareng ke umkm gitu, kemudian nanti



gantian, satu ngomong apa satu ngomong tentang apa untuk mkm sehingga nanti pengabdian masyarakat begitu.

Pewawancara : Berarti secara support kalau dari fakultas itu dia mendukung ya pak, biasanya dukungan penelitian termasuk dana hibah atau apa lagi pak?

Narasumber :Ya, jadi ada yang sifatnya itu proses, ada yang sifatnya hasil. Sifatnya prose situ maksudnya mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam rangka proses penelitian atau proses publikasinya. Itu juga bisa ada juga hibah penelitian, misalnya kemudian hibah penulisan artikel, atau hibah Misalnya ada dosen butuh untuk mempresentasikan penelitiannya, dibiayai oleh jurusan. Itu dari sisi proses, yang kedua adalah dari sisi hasil, itu sifatnya insentif, jadi misalnya ada dosen yang berhasil publikasi diberi insentif. Dosen berhasil presentasi di konferensi yang bagus, dikasih insentif, dst.

Pewawancara :Hambatannya apa sih pak? Entah dosennya kadang lama di naik pangkat atau kenapa, biasanya ada alasan keluarga atau apa.boleh diceritakan pak?

Narasumber : faktornya macam-macam ya, faktornya itu pertama dari sisi dosen sendiri, misalnya tadi saya di struktural, aktifitas saya untuk administrative kan banyak banget, sehingga saya untuk mengurus penelitian itu banyak keteteran, terutama poin yang sering jadi masalah adalah penelitian dan publikasi tadi. Nulis itu kan butuh waktu khusus kan ya, apalagi sekarang jurnal kan maunya bahasa inggris, dipublikasikan di internasional dst. Requirements-nya khusus, sehingga itu harus dikasih waktu khusus. Beberapa dosen yang kemudian mengabdikan sebagai struktur, itu kesulitan untuk membagi waktu. Yang kedua, mungkin godaan dari luar, misalnya ada dosen yang ada project dari luar, atau mungkin aktifitas di luar yang secara ekonomis mungkin juga sudah cukup, jadi mereka mengalokasikan waktu untuk penelitian, untuk nulis, itu mungkin juga jadi berkurang. Kemudian yang lain, mungkin sekarang ini kan anda juga dengar kalau ada level terutama dari lektor atau rektor kepala, itu publikasi internasional itu kan jadi sesuatu yang penting ya, apa yang sekarang orang sering focus, itu kan banyak orang yang kemudian rebut jadi momok, artinya kan nggak mudah kan publikasi itu, misalnya saya kemarin publikasi itu satu tahun misalnya itu bisa dari awal nulis ditolak, atau diminta revisi, kembalikan lagi dan seterusnya itu sampai kemudian dimuat itu butuh waktu satu tahun. Itu butuh alokasi energy yang sendiri kan,



dan persistensi, artinya ditolak ya nggak terus putus asa gitu, dan harus direvisi, jadi kadang-kadang kita kan sambil ngerjakan yang lain ini masih harus ngoreksi ini, haduh, itu tidak mudah juga, sehingga itu menjadi hambatan juga bagi sebagian dosen nulis dalam bahasa Inggris, kemudian juga topiknya sekarang ini memang diminta topik yang khusus atau *up to date*, dan tidak semua dosen bisa mengikuti itu.

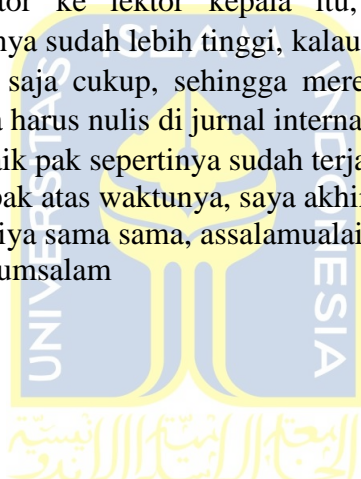
Pewawancara : Makanya kalau orang menjadi guru besar itu jenjang karirnya panjang banget ya?

Narasumber : Sebenarnya kalau dosen itu tugasnya hanya mengajar dan penelitian, mungkin masih bisa ya, katakana lah misalnya satu tahun itu paling tidak publikasi dua kali saja gitu misalnya, itu sebenarnya sudah lumayan tepat waktu untuk naik pangkat itu. Tapi memang sekarang hambatannya kebanyakan memang terutama faktornya dari *lector* ke *lektor kepala* itu, karena tadi, publikasinyauntutannya sudah lebih tinggi, kalau mungkin di bawah itu jurnal nasional saja cukup, sehingga mereka energinya tidak sebesar, kalau dia harus nulis di jurnal internasional itu memang beda.

Pewawancara : Wah baik pak sepertinya sudah terjawab semua saya terimakasih banyak pak atas waktunya, saya akhiri yah pak zoom meetingnya

Narasumber : Oh iya iya sama sama, assalamualaikum

Pewawancara : Walaikumsalam



### **Transkrip Wawancara Narasumber Pendukung 3**

Nama : Nurfauziah, Dra., MM., CFP., QWP.

Jabatan : Sekretaris Jurusan Manajemen

Hari/Tanggal : Jum'at / 16 Juli 2021

Pukul : 16.00 – 17.00

Tempat : Via Meeting Zoom

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melakukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII. Kalau di jurusan manajemen itu, manajemen karir untuk dosennya itu seperti apa Bu, perencanaannya?

Narasumber : Saya menceritakan tentang struktur dulu ya Mas, di UII sekarang ada satu struktur yang namanya jurusan, kalau dulu kan namanya program studi, jurusan itu mewadahi, membawahi program studi program studi yang ada di lingkup manajemen, khusus untuk jurusan manajemen. Lingkup bidang ilmunya adalah membawahi program studi manajemen. Ada D3, ada S1, ada S2, insya Allah sebentar lagi akan berdiri S3. Jadi kalau begitu, visi dari jurusan adalah mengembangkan ilmu manajemen secara holistic sesuai dengan stratanya itu, guna melahirkan pemimpin yang nantinya bermanfaat sesuai dengan visinya UII yaitu pemimpin yang rahmatan lil alamin. Yang bermanfaat untuk seluruh umat.

Pewawancara : Tugas dan fungsi kewenangannya per struktur?

Narasumber : Kalau jurusan manajemen tugasnya adalah mengkoordinir program-program studi yang ada di jurusan manajemen. Jurusan itu lebih pada pengembangan kompetensi dosen, sedangkan program studi pengembangan akademik mahasiswa, membuat kurikulum itu di prodi, tentunya di bawah koordinasi jurusan. Harapannya kurikulum antar strata itu tidak overlap, jadi S1, S2, nyambung, karena visi misi itu turunan, visi misi universitas diturunkan ke fakultas, fakultas ke jurusan, jadi jurusan manajemen tadi membuat visi misi harus melihat visi misi fakultas dan universitas. Maka masing-masing program studi itu mengembangkan ilmunya di prodi itu, membuat kurikulum di antaranya. Sedangkan untuk pengembangan kompetensi dosen itu ada di jurusan, walaupun pengembangan ilmu di masing-masing prodi akademik tidak lepas dari jurusan. Jadi S1, S2, D3, pengembangan akademiknya tadi di prodi.

Pewawancara : Organisasi ini melakukan perencanaan dalam bentuk apa bagi pengembangan dosen tadi Bu?

Narasumber : Yang pertama adalah tentunya studi, kita mendorong dosen-dosen untuk melanjutkan studinya, dulu syaratnya cukup S1 sekarang sudah S2, jadi semua sudah S2. Nah, mendorong dosen untuk bisa studi lanjut ke S3, beberapa dosen kita sudah melanjutkan yang terakhir kemarin ke Austria, yang lain menyusul. Harapannya kita mendorong dosen untuk studi lanjut ke luar negeri, tapi tidak menutup kemungkinan, karena kondisi seperti ini, ada beberapa dosen yang sudah punya keinginan untuk melanjutkan punya permasalahan masing-masing seperti keluarga, ortunya hanya satu dan sepuh, kita tidak bisa memaksa mereka untuk sekolah keluar. Hal-hal seperti itu juga kita pertimbangkan, kita tidak memaksa dosen untuk harus sekolah ke luar negeri. Tetapi kalau misalnya ada kesempatan dan dosen itu tidak punya kendala misalnya dalam hal dirinya dengan keluarganya ya kita dorong, terutama dosen-dosen putri mungkin mereka sudah berkeluarga, kita tidak menuntut. Kemudian untuk pengembangan lainnya ya kita selalu

mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan. Ya memang selama dua tahun sejak kemarin ini tahun 2020 itu memang kita vakum untuk konferen karena memang kondisi seperti ini. Konferenpun dilakukan walaupun ada itu dilakukan secara daring, seperti ini. Memang penurunan keikutsertaan dosen dalam konferen selama 2021 ini drastic, di samping memang yang mengadakan konferen tidak banyak, kemudian publikasi tentunya kalau mereka tidak mengikuti konferen ya mereka berupaya mempublikasikan ke dalam jurnal hasil-hasil penelitiannya. Jurusan menyediakan, men-support dosen-dosen melakukan penelitian, dan mengikutsertakan mahasiswa penelitian, pengabdian, karena itu juga dituntut oleh, kembali tadi, wewenang prodi, adalah peningkatan akademik. Nah peningkatan akademik itu kan tidak bisa terpisah antara jurusan dan prodi kan tidak bisa, kompetensi dosen, hubungannya dengan mahasiswa, kan begitu. Kalau prodi menentukan kurikulum baru jurusan kan harus menyiapkan dosennya untuk bisa mengaplikasikan, kompetensi dosennya harus bisa mengikuti apa yang dituntut oleh prodi, jadi memang tidak dipisahkan antara prodi dengan jurusan. Kompetensi yang dibangun oleh jurusan untuk dosen-dosennya juga melihat kebutuhan prodi, prodi butuh apa, kita dorong dosen untuk bisa mengikuti entah itu pelatihan entah itu sertifikasi, apa saja yang bisa mendorong kompetensinya mencapai tujuan dari prodi.

Pewawancara : Organisasi itu dalam merencanakan itu ka nada keputusan raker, keputusan pleno, boleh dijelaskan bu tahapannya hingga keluar keputusannya.

Narasumber : Kita dikatakan menyusun proker untuk satu tahun ke depan misalnya untuk tahun anggaran 2021/2022, jadi ada dua Mas, dua tahun berbeda, kalau dilihat dari akademik, tahunnya adalah tahun akademik, tahun akademik itu dari bulan September sampai bulan Agustus. Misalnya tahun akademik 2020 itu dimulai dari September 2019 sampai Agustus 2020, itu tahun akademik. Berbeda dengan tahun anggaran, tahun anggaran dimulai dari bulan Januari, setahun ke depan, Januari sampai Desember. Nah, kalau kita akan menyusun program tidak berdasarkan tahun akademik tetapi berdasarkan tahun anggaran, yaitu Januari sampai Desember. Menyusun program berdasarkan tahun anggaran, misalnya menyusun program untuk tahun 2021, jurusan sudah menyusun program itu, prodi menyusun program nanti dikoordinasikan ke jurusan, kemudian dirangkum oleh jurusan. Semua proker tahun 2021 misalnya, prodi S1, S2, kemudian dirangkum oleh jurusan yang kemudian menyampaikan ke

fakultas, tentunya sebelum menyampaikan ke fakultas ada rapat kerja, rapat koordinasi jurusan dengan dosen, dewan dosen, nah di sana dimintakan masukan, ini lho program kerjanya prodi D3, S1, S2, ada masukan nggak dari dosen. Nah setelah ada masukan, setelah ada kesepakatan kemudian kita ajukan ke fakultas, fakultas mengajukan ke universitas, di fakultas ada rapat senat fakultas, jadi setelah rapat kerja dosen, dewan dosen, dibawa ke rapat senat fakultas, dari rapat senat fakultas dibawa ke rapat senat universitas, kemudian dibawa ke Yayasan.

Pewawancara : Nah sepanjang itu itu berapa lama Bu?

Narasumber : Panjang, untuk tahun 2021 ini bulan Agustus ini mulai menyusun ini, Agustus-September. Agustus menyusun, September harus sudah diserahkan ke fakultas, fakultas ke universitas, universitas ke yayasan, dan itu kan tidak membutuhkan waktu cukup lama, sebelum dibawa ke rapat senat fakultas itu ka nada review dulu, di-review, kemudian sebelum dibawa ke senat universitas ada tim juga dari yayasan melihat program kerja/anggarannya seperti apa. Setelah dibawa ke yayasan, karena akan digunakan tahun 2021 bulan Januari tentunya bulan Desember harus selesai.

Pewawancara : Berarti, dari tahapan yang panjang tadi itum uncullah program, program tadi ini? Program kerja tadi ini biasanya secara rinci bentuknya seperti apa Bu, apakah dosen ini mengerjakan ini atau..

Narasumber : Oh nggak, nggak, jadi program kerjanya itu umum. Misalnya satu, peningkatan kompetensi dosen, itu kan bermacam-macam, bisa mengikuti pelatihan, kemudian bisa mengikuti sertifikasi, nah nanti secara umum itu dilaksanakan di jurusan, baru diidentifikasi, yang mau sekolah siapa, kita sudah punya draft-nya, tahun 2022 yang akan sekolah si A, si B, nanti tahun berapa, kita sudah punya draft.

Pewawancara : Berarti itu adalah bentuk kinerja dosen tadi, bisa dikatakan manajemen karir dari jurusan itu membentuk program, misalkan meningkatkan akademik dosen, ya tadi berdasarkan kinerja dosen tadi ya. Dosen itu mengumpulkan apa Bu, untuk misalkan BKD tadi, atau laporan-laporan per tahun itu seperti apa Bu?

Narasumber : Kita kan bisa menilai nih, dosen melakukan penelitian berapa kali, penelitian yang dilakukan di jurusan dan penelitian yang dilakukan di luar, jurusan tahu nggak dosen melakukan penelitian di luar, mendapatkan dana, tahu, karena dia harus minta rekomendasi dari jurusan. Harus ada rekomendasi dari jurusan sehingga jurusan tahu, dia mendapatkan dana dari mana, dia melakukan penelitian di mana, tahu sehingga tidak ada overlapping dana. Misalnya kalau kita bicara tentang dana, kalau penelitian itu didanai oleh luar dia tidak bisa mendapatkan dana dari jurusan. Nah kemudian, kita punya data nih, dosen A sampai dosen Z, dosen A melakukan penelitian sekian, jadi kalau belum selesai penelitian

di jurusan, dia tidak boleh melakukan penelitian selanjutnya, kalau itu belum selesai. Kemudian, kita punya data lagi, oh dia sudah melakukan pengabdian, oh kemudian dia mau sekolah, berarti dia perlu meningkatkan kemampuan bahasa saya. Apa yang diperlukan, begitu, kita punya datanya. Kalau dosen menginginkan saya akan berangkat, mempersiapkan tes TOEFL dsb., meningkatkan kemampuan bahasa saya, lalu saya ajukan ke jurusan, saya ingin ikut pelatihan bahasa misalnya, nah kita punya datanya untuk menunjang karir dosen begitu. Jadi, kalau kita bicara BKD tadi semua data da di jurusan, penelitiannya berapa kali, pengabdiannya berapa kali, pelatihannya berapa kali, kemudian sertifikasinya apa saja yang dimiliki, itu ada di jurusan.

Pewawancara : Tadi program kerja disebutkan secara umum, salah satunya untuk pengembangan dosen, terkait akademiknya, selain itu apa lagi Bu?

Narasumber : Ya kalau di jurusan, kompetensi dosen. Tetapi kompetensi dosen itu tidak berdiri sendiri, untuk meningkatkan kompetensi dosen itu kita lihat apa sih yang dibutuhkan oleh dosen, dilihat kurikulum yang dibutuhkan oleh prodi itu apa, nanti tahun 2022 ada kurikulum baru, apa saja? Oh ini dan ini, berarti dosen itu harus kompetensi ini dan ini gitu. Jadi nggak bisa terpisah, kalau begitu jurusan hanya ramahnya ke kompetensi dosen saja, ya tapi tidak hanya seperti itu, harus tetap saja antara prodi dan jurusan itu harus ada koordinasi, karena seperti juga peningkatan kompetensi mahasiswa ya kan. Oh mahasiswa untuk kurikulum baru 2022, profil lulusan mahasiswa misalnya: mahasiswa jurusan manajemen harus mampu blablabla, gitu, berarti kalau prodi mengharapkan lulusannya seperti ini maka dosennya harus seperti itu juga, kan begitu. Kalau kurikulum prodi itu profil lulusannya adalah lulusan prodi manajemen mampu blablabla misalnya, kalau begitu kompetensi dosennya harus seperti ini. Itu nggak bisa terpisah. Nah kemudian, untuk peningkatan kompetensi dosen, termasuk dalam penelitian, pengabdian, itu harus diharapkan bisa menyertakan mahasiswa. Jadi mahasiswa diharapkan ikut dalam penelitian dosen, pengabdian dosen, nah nantinya ilmu-ilmu yang diperoleh dosen dalam mengikuti konferen, mengikuti penelitian, bisa diaplikasikan ke kelas, sehingga bisa mendukung keinginan prodi untuk mencapai profil lulusan itu.

Pewawancara : Saya mendengar ada program percepatan dosen, itu seperti apa Bu?

Narasumber : Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian rector, kemudian rector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor. Nah, kami melihat, jurusan melihat banyak sekali dosen-dosen yang saat ini jabatan fungsionalnya banyak yang mandet, berhenti. Harapannya kan dua tahun, ini ada yang lama sekali tidak



menaikkan jabatan fungsional, itulah tugas jurusan, salah satunya adalah mendorong dosen untuk segera menaikkan jabatan fungsionalnya. Dengan cara apa? Satu, harus melakukan penelitian, dua penelitian harus dipublikasikan, tiga harus mengikuti pelatihan-pelatihan, kemudian harus mengikuti konferen, karena dalam meningkatkan jabatan fungsional itu ada tiga hal, kalau di UII malah empat, namanya catur dharma, ada pengajaran, pendidikan itu ya mengajar, jelas, kemudian penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Di UII ada satu lagi adalah dakwah Islamiyah, nah untuk bisa meningkatkan jabatan fungsional maka paling tidak mengajar, jelas, penelitian ini tidak hanya berhenti di penelitian, harus dipublikasikan, masuk ke jurnal. Nah jurnalnya itupun bertingkat, ada tingkatannya, itu ada perhitungannya sendiri, kalau dari AA mau ke rector dia memerlukan publikasi sebanyak sekian, nah itu kita hitung dari dosen A sampai dosen Z kita hitung, punya raport masing-masing, oh dosen A masih asisten ahli, dia mau ke rector, kalau dia mau ke rector maka membutuhkan penelitian berapa, butuh jurnal berapa, butuh publikasi berapa, sekarang dia punya berapa, berapa kekurangannya, itu yang kita dorong. Nah mendorong itu dengan cara apa, kita mendampingi kalau memang membutuhkan coach atau pendamping, kalau mau memilih coach-nya ya silahkan. Itulah yang dilakukan oleh jurusan untuk bisa dosen-dosen itu meningkatkan jabatan fungsionalnya, karena pada saat akreditasi kembali lagi nih, siapa yang melakukan akreditasi? Prodi. Nah dalam akreditasi itu salah satunya, dan itu point yang besar adalah jabatan fungsional dosen. Jadi dari dosen misalnya ada dosen 60, kalau di jurusan manajemen itu ada 55, 56 dosen, berapa persen yang sudah rector-rektor kepala guru besar, yang dilihat adalah sudah berapa persen, itu kembali ke jurusan, jadi nggak bisa lepas, jurusan prodi. Nah itulah yang didorong oleh jurusan, karena apa, kalau itu tidak terpenuhi, akreditasi nggak bisa jalan, yang sekarang kita Alhamdulillah sudah ada Unggul, Unggul adalah akreditasi dari tertinggi. Kalau dulu akreditasinya A, B, C, sekarang: Unggul, Baik Sekali, Baik. Unggul itu lebih baik dari A, kalau A diekivalenkan menjadi Baik Sekali. Nah ini ada hubungannya dengan akreditasi universitas, kalau prodi-prodi itu akreditasinya baik, universitasnya akan terangkat. Karena kalau universitas mengajukan akreditasi, maka satu point yang ditanya adalah: prodi-prodinya akreditasinya apa, akreditasi prodi harus mencapai sekian persen, sekian persen harus Unggul. Jadi nggak bisa lepas itu dari jurusan, kompetensi dosennya, nanti ke akreditasi prodi bisa mendukung akreditasi universitas. Begitu.

Pewawancara : Bentuk komitmen karir yang diinginkan dari institusi ke dosen itu seperti apa Bu?

Narasumber : Itu tadi, satu peningkatan jabatan fungsional itu harus tetap jalan, yang kedua adalah studi lanjut, kemudian jabatan fungsional, yang lain-lainnya itu kan hanya mendukung untuk bisa itu, peningkatan kemampuan bahasa ya kalau dia memang mau sekolah. Kemampuan melakukan penelitian itu mendukung jabatan fungsional, kemampuan dia menulis jurnal mendukung jabatan fungsional. Jadi sebenarnya dua hal itu yang kita dorong, satu studi lanjut dua adalah peningkatan jabatan fungsional. Untuk mendukung itu ada banyak kegiatan yang dilakukan jurusan agar dosennya bisa studi lanjut, peningkatan bahasa, apa yang dilakukan jurusan untuk bisa jabatan fungsionalnya naik? Maka dosen harus mampu menulis di jurnal, apa yang dilakukan jurusan? Harus mampu melakukan penelitian. Itu semua yang dilakukan jurusan.

Pewawancara : Itu tadi sudah implementasinya institusi kepada dosen ya, nah fasilitasnya itu diberikan apa Bu? Hibah, dana?

Narasumber : Hibah penelitian kami ada, dari jurusan di UII banyak sekali disediakan, dari universitas ada, dari jurusan ada, jurusan juga menyediakan dana untuk penelitian, ada aturannya yang mana penelitian itu tidak boleh double funding, makanya kalau dosen mengajukan dana penelitian dari luar harus memberitahu jurusan. Karena yang pertama agar tidak terjadi double funding, kemudian yang kedua kalau dosen melakukan penelitian ini kan ada waktunya ya, misalnya satu tahun atau sembilan bulan, kalau dalam jangka waktu sesuai dengan kontraknya dia belum bisa menyelesaikan, menyelesaikan itu apa? Satu, selesai melakukan penelitian dan membuat laporan, yang kedua, hasil penelitian itu harus dipublikasikan di jurnal, nah kalau itu belum diselesaikan maka dia tidak bisa mengikuti penelitian berikutnya, itu dorongan kita. Kemudian ada lagi dana-dana yang kita berikan, untuk konferen, untuk pelatihan-pelatihan kita siapkan dana. Jadi dukungan itu bukan sekedar dukungan mendorong, tanpa ada dukungan dana, tidak.

Pewawancara : Dari dukungan-dukungan yang tadi, ini masuk ke hambatannya Bu. Misalnya yang penelitian itu kan jangka waktunya cukup panjang, terus biasanya hambatan di dosennya itu seperti apa Bu, kalau jabatan fungsional.

Narasumber : Hambatannya apa ya, hambatannya mungkin dosen kita itu kalau dilihat dari rasio, sebenarnya kita kekurangan dosen, atau mungkin dikatakan “terlalu banyak mahasiswa”, makanya jurusan berharap untuk tahun-tahun ke depan jumlah mahasiswanya tidak sebanyak tahun-tahun kemarin. Nah, karena rasio dosennya besar, antara rasio mahasiswa dengan dosen, idealnya satu berbanding 30, sekarang mencapai 1:40, akibatnya sekarang dosen banyak mengajar, bisa satu semester sebanyak 12 sks, 15 sks, 18 sks,



berarti 15 sks saja ka nada berapa mata kuliah itu, lima makul. Belum lagi membimbing skripsi, belum lagi membimbing ada yang KKN. Mungkin itu yang menjadikan belum lagi menjabat, dosen tidak bisa membagi waktu untuk penelitian, kendalanya itu di penelitian. Setelah penelitian pun tidak segera dipublikasikan, karena kalau penelitian itu tidak ada poinnya dalam jabatan fungsional. Kalau tidak dipublikasikan dalam jurnal, jurnalnya juga harus yang bereputasi, kan ada jurnal yang dikatakan dengan jurnal sinta Itu kan ada skopus. Itu ada poinnya masing-masing, semakin bereputasi semakin tinggi poin yang diperoleh. Nah untuk masuk ke jurnal-jurnal yang bereputasi tentunya harus menulis dengan baik. Penelitian yang hasilnya baik tidak mampu dituliskan ke dalam format jurnal secara baik juga susah untuk masuk ke jurnal yang bereputasi. Nah itu mungkin selama ini saya lihat kadang-kadang dosen mengajukan jabatan fungsional masih kurang, point penelitiannya itu, masih kurang karena apa, tidak banyak penelitian yang dilakukan, tidak banyak jurnal yang ditulis. Salah satunya adalah itu.

Pewawancara : Berarti bisa dibilang beban kerjanya beban kerjanya tidak ideal, atau mahasiswanya kebanyakan tadi Bu?

Narasumber : Karena mahasiswanya banyak, beban kerjanya jadi tidak ideal. Kalau mahasiswanya sedikit, beban kerjanya relative berkurang. Misalnya, saya saja yang menjabat ngajarnya 12 sks, bahkan mungkin kadang sering 15 sks. Nah kalau 12-15 sks, itu kan berat, belum lagi saya harus membagi waktu untuk pekerjaan saya. Hampir semua, tidak semua, tapi bisa dikatakan 75-80% dosen itu kan menjabat, itu kan mereka harus membagi waktu. Nah, beban itu lah yang mungkin menyebabkan dosen sulit untuk membagi waktunya melakukan penelitian, padahal itu nggak bisa dipisahkan, dosen itu tugasnya bukan hanya mengajar. Sejak awal mereka sudah tahu bahwa tugasnya tiga itu, penelitian, pendidikan, pengabdian, dan di UII ada dakwah Islamiyah. Itu sudah disadari, nah kalau dia menjabat ya konsekuensinya di saat dia mengatakan iya, saya misalnya, saya sejak masuk UII tidak pernah tidak menjabat, selalu menjabat, itu tuntutan kan begitu. Bagaimana saat dia mengatakan iya bersedia, maka konsekuensinya adalah dia harus bisa menjalankan tugasnya sebagai yang dijabat, kemudian tugasnya sebagai dosen, untuk menjalankan catur dharma perguruan tinggi, itu harus tetap jalan. Sebagai jabatan fungsional dan structural, harus jalan.

Pewawancara : Apakah dari manajemen tidak ada perekrutan dosen lagi Bu, penambahan untuk mengimbangi itu?

Narasumber : Jurusan sudah mengajukan, kita setiap saat selalu mendapat. Tahun ini kan banyak yang pensiun, ada Bu Nurul, Pak Sobirin, kemudian disusul Pak Suharsono, kita kan selalu hitung, kalau

dosennya itu banyak yang pensiun kan jumlahnya berkurang rasionya semakin tinggi, kita sudah mengajukan, tapi kan itu kembali lagi ke universitas. Dan nampaknya, yang menentukan itu adalah yayasan.

Pewawancara : Terakhir, evaluasi apa lagi yang dilakukan untuk manajerial bagi karir dosen, sebenarnya saya menanyakan beberapa dosen itu ada keluhannya kayak administrative yang banyak Bu.

Narasumber : Pada saat pandemi ini administrasinya banyak sekali, mengajar saja yang waktu luring itu dosen tinggal masuk ke kelas, prosesi mahasiswa sudah mencek tangannya gitu, ujian karyawan masuk, dosen menyioapkan soal, sekarang kan tidak, harus laporan, banyak sekali administrasinya, ya itu konsekuensinya. Karena kondisi seperti ini, tapi kalau sebelumnya tidak banyak administrasinya. Kalau yang terkait dengan BKD ya jelas memang kebutuhannya seperti itu. Di saat luring itu beban dosen memang tinggi sekali untuk administrative. Saya merasakan, apalagi dosen-dosen yang sudah tua, yang sudah merasa berat untuk laporan itu. Untuk laporan ujian saja banyak sekali yang harus diisi, misalnya ujian UTS, ujian kompre, ujian tugas akhir, banyak sekali yang dilaporkan. Ya itu konsekuensi dari kondisi kita seperti ini saja. Karena bukan hanya mahasiswa yang stress dengan kondisi daring seperti ini, dosennya juga, mudah-mudahan segera berakhir, Amin.

Pewawancara : Apakah ada penilaian kinerja terbaik Bu kalau di manajerial?

Narasumber : Kalau di manajerial belum pernah ada, untuk jabatan-jabatan struktural ya. Kalau penilaian kinerja-kinerja dosen itu ada, baik di prodi, kinerja mengajar, penilaian kinerja dosen itu ka nada dua, kinerja mengajar dosen dan kinerja dosen secara keseluruhan. Yaitu dari penelitiannya, pengabdian, nanti ada bobotnya itu. Jadi yang dinilai kinerja mengajarnya, dilihat dari kehadirannya, kuestioner mahasiswa itu kan, itu dirangkum di sana, selain kinerja mengajar kinerja dosen dinilai juga. Tapi kalau manajerial itu apa, structural, saya belum pernah, belum ada.

Pewawancara : Jadi ada evaluasi untuk penilaian kinerja tadi ya. Ada yang semester, ada yang tahunan juga?

Narasumber : Semester, kalau kinerja dosen itu semesteran, kinerja mengajar.



#### **Transkrip Wawancara Narasumber Pendukung 4**

Nama : Arif Hartono, S.E. M.EC. PH.D.

Jabatan : Kepala Jurusan Manajemen

Hari/Tanggal : Jum'at / 3 Agustus 2021

Pukul : 13.00 – 13.30

Tempat : Via Meeting Zoom

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melakukan

penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.

Narasumber : Oh ya baik mas silahkan

Pewawancara : Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, perkenalkan nama saya Aditya Afnan W dari Universitas Islam Indonesia Fakultas ekonomi Jurusan Manajemen. Disini saya akan melaukan penelitian untuk skripsi saya terkait manajemen karir dan komitmen karir dosen tetap FBE UII.

Narasumber : Oh ya baik mas silahkan

Pewawancara : Ini di jurusan manajemen, khususnya untuk manajemen, bapak selaku Ketua Jurusan ya Pak, nah di situ saya mau tahu Pak visi, misi, hingga perencanaan, implementasi, dan hambatannya dalam mengelola SDM dosen ini seperti apa Pak? Kalau dalam organisasi itu merencanakan manajemen karir bagi dosen itu seperti apa Pak? Kebanyakan dosen itu kebanyakan mengeluh tentang KUM B Itu di penelitian, apakah perencanaan dari kampus itu mengapa dikeluhkan Pak?

Narasumber : Itu di KUM B itu kan banyak aktivitas ya, ada penelitian, publikasi, kemudian ada diseminasi gitu ya, kemudian juga ada pembuatan karya-karya ilmiah kayak buku dsb. Nah ini memang kita ada dua yang kita lakukan, pertama adalah peningkatan kapasitas, yaitu memberikan peningkatan kemampuan melalui training-training, misalnya pelatihan, kemudian juga pengayaan pengetahuan tentang publikasi, kemudian tentang hak kekayaan intelektual dsb. Jadi dari sisi peningkatan kemampuan, cuma mengenai aktivitas ini tergantung dosen, dosen mau melakukan atau tidak, kami memfasilitasinya, berupa apa, berupa *scheme-scheme* pendanaan penelitian, jadi penelitian itu kita siapkan *scheme* pendanaannya. Ada penelitian individu, ada penelitian kelompok, kelompok dengan mahasiswa, kelompok dengan dosen, ada yang internal jurusan, ada yang di luar prodi, fakultas, bahkan di luar kampus, itu ada skema-skema yang kita siapkan. Cuma mau mengambil atau tidak, kita tidak bisa memaksa, jadi yang kita siapkan adalah mengajukan proposal, kita *review*, memenuhi syarat, kita siapkan pendanaannya, kemudian kalau setelah itu juga ada publikasi ilmiah, yang bisa kita lakukan ya memfasilitasi, dia mau mempublikasikan di jurnal apa gitu, kita membantu di pendanaannya di prosesnya. Nanti kalau sudah dipublish, kemudian dilaporkan ke universitas, disana disiapkan insentif publikasi, kemudian juga yang lain adalah produk buku, sama prosesnya, dia mengajukan proposal menulis buku apa, di *review*, kalau sudah memenuhi kemudian diberikan insentif, ya kontraknya satu tahun, itu ada dana insentif rutin bulanan, kalau sudah selesai ada tambahan, ketika terbit nanti ada lagi, begitu sudah jadi dicatatkan lagi ke universitas, ke dalam remunerasi. Nanti

mendapatkan insentif lagi. Jadi dari sisi itu sudah kita siapkan. Kemudian bagaimana dengan konferens, kita juga siapkan, meliputi biaya pendaftaran, kalau dulu misalnya ke luar kota kita siapkan transportnya, tapi memang tidak semua bisa terus setiap bulan konferens, harus ada skala prioritas kan, prioritasnya ya konferens-konferens yang diakui, artinya ketika selesai itu ada gunanya, dipakai untuk pengembangan karir dia. Jadi jangan sampai konferens ikut terus nggak bisa dipakai buat apa-apa, jadi berangkatnya hanya untuk jalan-jalan tapi nggak bisa dipakai. Kalau sekarang melalui Daring kan lebih murah biayanya, itu publikasinya. Publikasi sudah, konferens sudah, kemudian ada diseminasi-diseminasi kita siapkan, diseminasi internal itu apa, ketika sudah selesai penelitian kemudian untuk didiskusikan di masing-masing gugus itu juga kita siapkan forumnya, untuk mendapatkan masukan semacam update gitu bisa juga. Kemudian yang lain lagi apa? Pengabdian, ini juga ada dua kelompok, pengabdian yang kita siapkan, institusional, biasanya kita dengan desa mitra, saat ini ada dua, satu di Klaten, kedua di Bantul. Yang bisa kita libatkan banyak ya, dosen yang bisa kita libatkan, tapi di sisi lain, mereka bisa untuk melakukan pengabdian mandiri istilahnya. Melaporkan ke jurusan, kemudian kita kasih sekedar biaya operasional untuk melakukan itu. Dakwah Islamiyah juga kurang lebih sama. Dosen itu agak berbeda dengan profesi yang lain, kenapa? Karena itu semua tergantung dia, kalau dia nggak melakukan ya kita nggak bisa apa-apa. Bahkan termasuk untuk mensupport karirnya itu kan harus melalui jenjang penelitian peningkatan, itu juga kita serahkan ke dia mau kapan, cuma kita hanya membatasi atau memberitahu bahwa dia harus disiplin ilmu. Disiplin ilmu itu adalah tidak menyimpang dari konsentrasi yang dia punyai. Nah, dari sana kita tanya kapan mau berangkat dan kebutuhannya apa, sudah ada tahunnya, mau ke mana perguruan tingginya, kita tanya butuh apa, misalnya persiapan bahasa inggris, kita bantu untuk melakukan kursus. Kemarin juga sebelum pandemic juga mengundang tutor, bikin kelompok gitu. Jadi disini pun kita tidak bisa memaksa, harus berangkat tahun ini-tahun itu, nggak bisa, jadi itu yang berbeda dengan di pabrik, di perusahaan, karena ada sikap yang mandiri, yang turut berperan di situ. Tapi kita memfasilitasi, misalnya di luar negeri ada dua, Pak Adin sama Pak Arif Singa, ini barusan diterima satu lagi ke Hungary juga, terus dua lagi ada diterima di S3 di Solo. Ini sangat tergantung pada effort yang bersangkutan, kita hanya memfasilitasi, jadi memang agak berbeda ya karirnya. Kita menyiapkan karir *path*-nya, memfasilitasi, cuma yang bersangkutan nggak mengambil inisiatif ya kita nggak bisa apa-apa. Paling nanti implikasinya pada kinerjanya yang rendah, kemudian skor dia, pengakuan masyarakat

terhadap dia juga kurang gitu, nggak banyak dipanggil/diundang orang dalam acara-acara seminar sebagai pembicara begitu. Begitu kurang-lebihnya di jurusan, lebih banyak seperti itu, tapi tidak kemudian kita paksa-paksa, nggak ada, kita memfasilitasi, kita lakukan pemetaan gitu ya, kemudian ada lagi karir structural, itu jabatan-jabatan struktural, tapi ini agak berbeda. Kalau itu sebenarnya kan jadi orang menjabat, entah ketua prodi, ketua jurusan, kan macam-macam itu kan karena diusulkan. Jadi tidak model kita pengen, tapi apakah ada yang mengusulkan atau memenuhi syarat, itu bisa dipilh, tapi yang milih adalah dewan dosen gitu ya. Jadi kalau itu, ada yang senang menjabat, ada yang tidak, sehingga tipologi dosen itu macam-macam akhirnya, ada yang senang mengajar, ada yang kemudian mengajar dan meneliti, tidak suka structural juga ada, ada yang suaknya structural sehingga mengajar dan structural. Nah dari situ muncullah beberapa tipe-tipe dosen, dosen yang mengajar dan structural, ada yang sukanya mengajar saja, ada yang mengajar-meneliti-publikasi ada juga. Siapa yang memutuskan itu? Mereka. Ada dari diri mereka, ada karena “dipaksa” untuk menjadi itu oleh komunitas dosen yang ada di situ. Misalnya, beberapa orang itu ditawari blanko kesanggupan untuk menjabat, itu juga beberapa nggak mau mengembalikan, otomatis nggak kepilih kan. Kalau sekarang nggak ada lagi blanko seperti itu, begitu memenuhi syarat langsung ditulis, bahwa ini berhak dipilih, begitu. Sehingga nggak ada lagi hak menolak, yang ada adalah yang memenuhi syarat otomatis menjadi pilihan, jadi nanti nggak jadi itu karena nggak terpilih, bukan karena nggak mau. Jadi semua harus mau, kenapa seperti itu? Karena dulu ada kecenderungan orang-orang yang potensial bisa menjabat structural itu malah kurang suka dengan structural. Jadi lebih senang mengajar, kemudian meulis, kemudian ada lagi karir yang lain yang berupa dia menjadi konsultan, dia menjadi “komisaris” dan lainnya di luar, itu juga menjadi bagian dari karir. Jadi variasinya cukup banyak. Ada di internal, di internal juga ada beberapa *track*, di luar juga ada, sekarang masih ada yang jadi komisaris beberapa perusahaan, ada yang jadi di tenaga ahli di pemerintah daerah, di tempat lain juga ada. Macam-macam variasinya banyak, begitu. Jadi gambarannya kurang-lebih seperti itu.

Pewawancara : Berarti dari jurusan sebenarnya sudah menyiapkan *career path*-nya ya Pak, tapi kalau fungsional tadi kembali lagi ke dosennya lagi?

Narasumber : Iya, dia mau memanfaatkan atau tidak, kita kan tidak punya hak untuk memaksa, kan profesi dosen unik ya. Di situ ada independensi yang cukup tinggi, gitu ya. Kita nggak bisa memaksa, hanya nanti ada implikasi saja, ketika orang misalnya



jabatan akademiknya tidak memenuhi tertentu, misalnya orang S2 tidak bisa mengambil Magister, nggak boleh karena harus S3. Kemudian kalau tidak memenuhi misalnya S2 nggak bisa membimbing, nah itu sendirinya ada semua begitu. Jadi *system* sudah mengatur semua, jadi mereka sudah mengerti kalau sudah S2 berarti hanya bisa mengajar S1, kalau saya misalnya S3 dengan kepangkatan tertentu saya bisa mengajar S2, bisa juga mengajar S3 tapi tergantung aturannya, misalnya kalau S3 ada syarat untuk bisa mengajar dan membimbing, kalau S2 juga ada aturan, S3 yang mengajar S2 itu kayak apa, sudah ada pedomannya. Jadi semua sudah ngerti gitu, kalau saya begini saya punya kewenangan apa. Bahkan kalau jabatan structural di kampus ada aturannya Mas, kaprodi itu syarat minimalnya apa, ketua jurusan syarat minimalnya apa, wakil dekan, dekan, rector, wakil rector, semuanya ada di situ. Nah mereka yang tidak memenuhi itu otomatis tidak masuk di bursa itu.

Pewawancara : Kalau dari jurusan sebenarnya kan tadi banyak dosen yang ibaratnya ini kan kembali ke dosen, sebenarnya seperti apa komitmen karirnya dari jurusan yang diharapkan, Pak?

Narasumber : Kalau kita sih sederhana, dosen kan yang diharapkan ada empat kan ya, pengajaran, penelitian, pengabdian sama dakwah Islamiyah. Itu ya terpenuhi semua, kemudian kalau dari karir akademik ya kita semua berharap bisa mencapai guru besar, artinya S3 semua, karir optimalnya ya doctor, semua bisa jadi professor, cumin ka nada yang nggak sampai S3, S2 berhenti begitu kan, kemudian S2 kan tidak bisa jadi guru besar kan ya, di bawahnya, kemudian ada yang S3 itu bisa sampai guru besar ada yang tidak. Jadi ada yang sampai S2, dan tidak sampai S3. Ya fungsinya begitu, memenuhi catur dharma.

Pewawancara : Strategi mendorongnya itu Pak? Kadang kan walaupun sudah memfasilitasi kan masih ada yang kurang, ibaratnya kalau mereka mau kan mereka ambil, kalau mereka tidak mau ya nggak, untuk mengimbangnya seperti apa Pak?

Narasumber : Kita ada forum rutin, namanya Pleno Dosen. Itu forum untuk mengingatkan, mendorong, kemudian hampir tiap semester kita juga ada program-program untuk diseminasi kemudian di situ kita ada program lagi, tiap tahun kita ada LDP (*Lecture Development Program*), kita menyiapkan lagi di situ. Jadi ada proses mengingatkan itu ya, setiap forum Pleno Dosen kita lakukan, termasuk update-update informasi terbaru kita sampaikan. Itu yang bisa kita lakukan.

Pewawancara : Berarti dari rapat pleno tadi, ada evaluasi yang per semester ada yang tahunan ya?

Narasumber : Kalau evaluasi itu ada semester dan tahunan, namanya NKD Mas, Nilai Kinerja Dosen, itu juga komplet, nilai kerja di situ, mulai dari



pengajaran dsb. Kalau nilai kerja mengajar kan dievaluasi mahasiswa tiap akhir semester itu, dan ini digabung yang lain-lain, namanya NKD. NKD itu tiap semester keluar.

Pewawancara : Itu yang memonitor BKD ya Pak?

Narasumber : BKD beda lagi, BKD itu kaitannya dengan untuk mendapatkan sertifikasi yang diberikan oleh pemerintah. Jadi ada sertifikasi, katakanlah tambahan gitu ya, tetapi tiap semester harus melaporkan kinerja tertentu minimal yang dipenuhi, kalau tidak memenuhi maka BKD-nya atau sertifikasinya dihentikan. Kalau BKD itu hubungannya dengan DIKTI, dengan pemerintah, bukan dengan kita. Tapi itu memang ada kaitannya, karena mereka yang tidak memenuhi BKD biasanya sama, poin dua lagi, penelitian kurang, publikasi kurang, begitu, itu memang di situ problemnya. Tapi itu bukan untuk kita itu, itu untuk pihak luar.

Pewawancara : Itu terkait akreditasi bukan Pak? Akreditasi untuk DIKTI?

Narasumber : Beda lagi Mas, akreditasi itu kaitannya dengan program studi bukan dosen. Memang ada kaitannya itu salah satu instrument-nya iya untuk akreditasi salah satunya adalah mengenai komposisi dosen, publikasi dan lain sebagainya. Tapi itu yang namanya sertifikasi itu bukan akreditasi. Harus tahu seluk beluknya biar nggak overlap. ya banyak sekali, setahun itu kita dilakukan audit, audit ada dua, tapi itu kelembagaan, audit dari AMI namanya audit internal itu semua aktivitas, termasuk tadi, dosen menghasilkan berapa, kemudian rasio dosen kayak apa di situ, itu namanya AMI. Habis itu ada lagi audit dari yayasan, yaitu penggunaan anggaran diaudit juga. Kemudian sekarang ada yang namanya monitoring tahunan, diselenggarakan oleh DIKTI, menyangkut akreditasi tadi. Jadi kita ini hidup dalam standar yang perlu dipenuhi, standar AMI dari universitas, standar penggunaan dana oleh yayasan, kemudian standar operasionalisasi program studi dari DIKTI itu dimonitori terus, tidak memenuhi nanti akreditasinya bisa diturunkan, gitu kan. Banyak itu ya, masing-masing beda-beda perangkatnya itu.

Pewawancara : Berarti kalau di jurusan itu melakukan rapat tahunan, raker ya?

Narasumber : Raker ada, setiap tahun sekali biasanya kita adakan menjelang raker fakultas. Ada raker universitas, ada raker fakultas. Sebelum raker fakultas jurusan mengadakan pra-raker, baru kita ke sana. Forumnya banyak itu Mas.

Pewawancara : Tadi kalau kepangkatan tadi, dosen itu lambatnya menurut dari jurusan itu apa Pak, untuk kepangkatan.

Narasumber : Biasanya di poin B, itu kan ada bisa berupa penelitian, ada di publikasi juga, apalagi sekarang jurnalnya ada syarat-syarat dari DIKTI, jadi berat. Kemudian bisa dalam bentuk publikasi buku. Nah di situ kan memang sudah tidak semua orang punya kemampuan itu. Kita siapkan beberapa scheme untuk support. Yang kedua karena waktu, ya beberapa dosen kan harus menjabat

struktural, waktunya habis untuk mengurus institusi sama ngajar, sehingga kewajiban atau pekerjaan itu agak terbengkalai gitu. Kalau yang menjabat ini kan sudah part-time dosen *part-time* menjabat, sudah penuh toh, harus mikir ngajar harus mikir organisasi, terus ada tuntutan lagi tadi catur dharma, penelitian macem-macam gitu ya. Bahkan kalau BKD-nya untuk kepentingan sertifikasi, karena mengingat beban seperti itu, pejabat struktural itu tidak diberikan beban sama DIKTI untuk melakukan penelitian sama pengabdian, karena mengerti beban mengajar sama menjadi pejabat kampus, prodi, kajur, dekan, sama rektor itu bebannya berat. Bahkan tidak mendapat beban seperti itu untuk mendapatkan sertifikasi ya. Itu contoh untuk menggambarkan bahwa structural sama ngajar itu bukan pekerjaan yang sederhana, tetapi ada juga yang dua-duanya bisa dijalankan, produktif menulis juga ada. Jadi memang sangat dipengaruhi oleh masing-masing individu. Tapi secara umum kita memang menyiapkan apa yang bisa kita lakukan, kalau menurut saya sih dibandingkan dengan swasta yang lain, UII termasuk yang di depan dalam mensupport kayak begitu itu. Kita punya dana hibah internal Mas, itu ada di level jurusan, ada di level universitas, kemudian bisa untuk hibah external bisa juga itu. Di samping memang karena ada juga yang kesibukan di luar kampus, menjadi konsultan, jadi komisaris, tenaga ahli itu biasanya kan kadang juga agak sibuk gitu. Banyak variasinya lah. Yang memang agak susah mengerti adalah kalau dia tidak menjadi pejabat struktural kampus, di luar juga tidak jadi konsultan, tidak menjadi komisaris, tidak menjadi apa-apa, itu kemudian nggak produktif juga. Itu kan tidak mudah juga. Habis itu, kalau misalnya juga hanya ngajar aja nilainya juga nggak bagus, kinerjanya begitu kan, variasinya walaupun begitu kan nggak banyak, sedikit. Tapi memang, ada yang mungkin dari sisi menulis nggak bagus tapi ngajarnya bagus, itu ada. Tapi ada juga yang menulisnya produktif tapi ngajarnya yang lalai. Ini kan dilema gitu ya, kita yang mengatakan bahwa mahasiswa nggak boleh dirugikan, sehingga ngajar itu kan, sesibuk apapun menjabat structural, menulis itu tidak boleh dikorbankan, sehingga menjadi prioritas utama. Karena sebagai dosen, sebenarnya awalnya adalah mengajar gitu. Maka itu sebenarnya menjadi kewajibannya prodi ya, untuk mendukung kemampuan, jadi dalam pengembangan dosen itu ada dua: kalau pengembangan menyangkut akademik, itu yang banyak melakukan adalah prodi, misalnya ada alat baru, software baru, itu prodi yang meng-upgrade, karena kaitannya dengan kepentingan pengajaran, pokoknya pengembangan dosen berkaitan dengan belajar mengajar itu yang banyak melakukan adalah prodi. Tapi kalau kaitannya dengan penelitian, publikasi, pengabdian, dakwah Islamiya, itu jurusan yang meng-handle. Jadi kalau Anda

menanyakan kelembagaan mestinya juga harus menanyakan ke prodi. Karena berkaitan dengan karir, berkaitan dengan akademik, itu adalah wilayahnya prodi, kami nggak ikut-ikut, itu kewenangan prodi. Jadi kayak saya pun itu nggak dievaluasi sama prodi, dalam mengajar itu yang punya kekuasaan adalah prodi. Jadi karir dosen kalau ada catur dharma tadi, yang poin A tadi itu banyak di prodi kalau Anda pingin tanya gitu. Menyangkut proses pengajaran itu sudah di prodi yang tahu lebih detil ya. Tapi kalau menyangkut program sekolah itu kami yang meng-handle, sekolah inipun juga ada beberapa alternative, ini termasuk mudah, jadi mereka yang ingin sekolah itu mengajukan perencanaan, kemudian dia harus mencari beasiswa dulu. Artinya sampai dua kali gagal, itu untuk mendapatkan beasiswa eksternal, baru dia bisa kita biyai dari beasiswa UII. Kemudian ada juga scheme yang lain yang dimungkinkan adalah beasiswa sendiri, pakai biaya sendiri, karena ada beberapa yang sudah lewat, tidak semua usia bisa kita biyai, saya lupa batasnya, 35 atau 40 itu batasnya. Karena kan sekolah di luar negeri kan mahal. Kalau kemudian sekolah pulang terus pensiun kan rugi besar, maka harus dihitung itu. Kalau biaya eksternal, dari luar, ya nggak masalah kita, Cuma luar pun biasanya syaratnya lebih ketat gitu umurnya. Karena itu kemudian ada beberapa yang dulu belum sempat sekolah, sudah kelewat umurnya gitu ya, kemudian bisa sekolah sendiri dengan biaya sendiri, ada juga yang seperti itu. Kalau jurusan, mengenai peningkatan jenjang studi atau sekolah, penelitian, publikasi, diseminasi, konferen dan lain sebagainya itu kemudian penulisan buku, pengabdian masyarakat, kemudian dakwah, sebenarnya dosen itu punya kewajiban itu melakukan minimal, sebenarnya kalau di DIKTI itu dakwah sama pengabdian itu sama, karena orang dakwah itu dianggap sebagai pengabdian juga, cuma di UII ada spesifik, kalau pengabdian yang menyangkut keagamaan dinamakan dakwah Islamiyah, maka namanya bukan tridharma tapi catur dharma.

### Lampiran 3: REDUKSI & DAFTAR KODE WAWANCARA

KODE	DESKRIPSI
	<b>GAMBARAN MANAJEMEN KARIR JURUSAN</b>
4.1	Visi & Misi

4.2	Tugas Jurusan
4.3	Perbedaan Prodi & Jurusan
4.4	Kewenangan Jurusan
	<b>PROSES PENYUSUNAN MANAJEMEN KARIR</b>
5.1	Proses Penyusunan Perencanaan
5.2	Jabatan Fungsional
5.3	Jabatan Struktural
5.4	Jenjang Karir
5.5	Sosialisasi Pembinaan Karir
5.6	Dukungan Bersifat Hasil
5.7	Dukungan Bersifat Proses
5.8	Prosedur Kenaikan Pangkat
	<b>IMPLEMENTASI KOMITMEN KARIR</b>
6.1	Orientasi Karir Individu
6.2	Pelaksanaan Pendidikan
6.3	Pelaksanaan Penelitian
6.4	Pelaksanaan Pengabdian
6.5	Pelaksanaan Dakwah Islamiyah
	<b>MONITORING &amp; EVALUASI</b>
7.1	Monitoring
7.2	Evaluasi
7.3	Hambatan Kinerja

**TABEL REDUKSI NARASUMBER 1**

NO	TRANSKRIP DATA	KODE
----	----------------	------

1	Untuk naik dari asisten ahli yang pertama dari NJA (non jabatan akademik), kita tidak punya jabatan, kemudian harus mengumpulkan sekian KUM baru bisa naik ke asisten ahli, kemudian setelah asisten ahli ke rektor harus ada sekian KUM yang harus kita penuhi. ( Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)	5.8
2	Biasanya yang agak sulit untuk memenuhi KUM dalam proses kenaikan jabatan itu terkait dengan penelitian, karena kalau yang pengajaran pasti kita ngajar tiap tahun, pengabdian juga minimal satu kali biasanya aman( Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)	7.3
3	“Di sisi lain, untuk nilai kinerja, bobot, atau KUM tadi sangat kecil, bahkan tidak diperhitungkan dalam proses peningkatan jenjang karir seorang dosen karena yang akan lebih diperhitungkan untuk kemudian meningkatkan jenjang karir jabatan fungsional mulai dari ahli kemudian rector, rector kepala, sampai dengan professor, yang paling penting adalah penelitian sebenarnya.” (Mrs.Y , Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.22 WIB via zoom)	5.4
4	“Untuk jabatan fungsional itu tidak otomatis, karena untuk bisa naik dari satu jenjang ke jenjang lainnya ada persyaratan yang harus kita penuhi. Ya itu dihitung dengan KUM, ada angka kredit, PAK (Penghitungan Angka Kredit) (Mrs.Y , Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.22 WIB via zoom)	5.2
5	Untuk naik dari asisten ahli yang pertama dari NJA (non jabatan akademik), kita tidak punya jabatan, kemudian harus mengumpulkan sekian KUM baru bisa naik ke asisten ahli, kemudian setelah asisten ahli ke rektor harus ada sekian KUM yang harus kita penuhi.” (Mrs.Y , Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.22 WIB via zoom)	5.8
6	“intinya ada requirement, persyaratan yang harus dipenuhi bisa saja sampai dengan belasan tahun. Ada saja dosen yang tidak pernah naik jabatannya, itu banyak sekali terjadi, karena tidak memenuhi persyaratan yang diinginkan.” (Mrs.Y , Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.22 WIB via zoom)	7.3
7	“Kalau berbicara orientasi karir sebenarnya jadi dosen itu opsi yang kedua, alternatif pertama saya menjadi peneliti.” (Mrs.Y , Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)	6.1
8	“Jadi bayangan saya adalah, seorang dosen itu selain mengajar, kewajiban yang juga penting yang melekat adalah penelitian. Jadi orientasi karir saya pada saat itu memutuskan menjadi dosen secara umum, bayangannya adalah saya tertarik dengan dunia penelitian (Mrs.Y , Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)	6.1
9	Jadi orientasi awal saya ketika masuk, bayangan saya adalah sebagian besar karir saya adalah berkutat dengan penelitian, akan tetapi ternyata ketika dihadapkan pada realitas perguruan tinggi Indonesia saat ini kondisinya tidak seideal yang dibayangkan.” (Mrs.Y , Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.20 WIB via zoom)	6.1
10	“Kita diberikan gambaran seperti apa tugas dan tanggung jawab seorang dosen di UII, apa saja yang nantinya melekat pada tugas dan tanggung jawab kita, dan di dalamnya yang jauh lebih besar porsinya adalah SIACD tadi, studi intensif Al-Qur’an dan dakwah Islamiyah. UII itu bukan tridharma, tapi catur dharma	5.5
11	Kita Cuma punya tiga dharma sebenarnya, dosen itu wajibnya adalah mengajar, meneliti, dan memberikan pengabdian kepada masyarakat, tiga	6.5

	itu saja, di UII karena universitasnya adalah universitas Islam, maka ada dharma keempat yang melekat pada kita, yaitu dakwah islamiyah (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)	
12	Kita punya tanggung jawab untuk memberikan cerminan sosok sosok muslim dan muslimah yang ideal seperti apa kemudian nilai-nilai Islam itu kita sebarkan. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)	6.5
13	“Menginterpretasikan rahmatan lil alamin dan ulil albab itu seperti apa, itu yang coba dibangun pada saat kegiatan orientasi. Jadi kegiatan ini memberikan perspektif pada dosen bagaimana mengimplementasikan, membumikan konsep-konsep rahmatan lil alamin dan ulil albab itu tadi. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)	6.5
14	Jadi tujuannya, bagaimana menjembatani antara nilai-nilai yang dimiliki oleh dosen baru dengan nilai yang ada di UII sehingga tidak ada konflik nantinya. Agar visi misi UII-nya selaras dengan visi misi dosen yang baru bergabung di UII. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.16 WIB via zoom)	6.5
15	Jadi ini salah satu challenge-nya yang dihadapi oleh dosen-dosen di berbagai perguruan tinggi Indonesia saat ini adalah bagaimana caranya, di tengah tuntutan administrative yang luar biasa, bisa tetap konsisten untuk melakukan penelitian. Itu yang menjadi isunya, kalau saya pribadi.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	7.3
16	Challenge utamanya itu tadi sebenarnya, kalau kita berbicara KUM itu administratifnya sangat minim, dihitung di dalam proses peningkatan jenjang karir dosen. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	7.2
17	Kalau kita berbicara jenjang karir dosen itu, ada jabatan fungsional, ada jabatan structural.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	5.5
18	“Di sisi lain, untuk nilai kinerja, bobot, atau KUM tadi sangat kecil, bahkan tidak diperhitungkan dalam proses peningkatan jenjang karir seorang dosen karena yang akan lebih diperhitungkan untuk kemudian meningkatkan jenjang karir jabatan fungsional (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	7.2
19	jabatan fungsional mulai dari ahli kemudian lector, rector kepala, sampai dengan professor (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	5.2
20	“...yang paling penting adalah penelitian sebenarnya. Jadi ini salah satu challenge-nya yang dihadapi oleh dosen-dosen di berbagai perguruan tinggi Indonesia saat ini adalah bagaimana caranya, di tengah tuntutan administrative yang luar biasa, bisa tetap konsisten untuk melakukan penelitian. Itu yang menjadi isunya, kalau saya pribadi.” (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	6.3
21	“Artinya memang ada tantangan dari sisi organisasi bagaimana kita tidak bisa pungkiri bahwa tenaga-tenaga karyawan yang mungkin menengah ke atas usianya relative lebih lama untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	7.1
22	Jadi karena ada generation gap, ada gap generasi itu tadi maka hal-hal yang seharusnya bisa dilimpahkan ke tenaga kependidikan itu harus dikerjakan	7.2



	oleh dosen, itu terjadi di banyak prodi di UIL,," (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	
23	"Jadi harapannya ke depan sebenarnya, bagaimana kemudian peran dari tendik itu bisa kita optimalkan sehingga hal-hal sifatnya administrative dan teknis itu tidak perlu lagi dikerjakan oleh dosen dengan tujuan peran dari tridharma itu tadi bisa jauh lebih dioptimalkan." (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	7.2
24	Jadi kalau bisa dosen itu fokusnya adalah pada aspek tridharma, kita tidak bisa memungkiri bahwa tuntutan administratif itu pasti ada, ada hal di luar tridharma itu yang harus kita lakukan, akan tetapi poin pentingnya adalah bagaimana mendesain beban kerja yang relative proporsional." (Mrs.Y, Dosen tetap, Narasumber Utama 1, 13/11/2020, 20.17 WIB via zoom)	7.2

**TABEL REDUKSI NARASUMBER 2**

NO	TRANSKRIP DATA	KODE
1	"...Kalau struktural itu jenjang karir yang diperoleh dosen dengan menjabat beberapa jabatan struktural di universitas maupun di fakultas. Kayak ketua prodi, ketua jurusan, wakil dekan, wakil rektor, dst., itu namanya karir struktural." (Mr. X Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.15 WIB)	5.3
2	"Jadi di uii ini kenaikan pangkat tadi dari asisten ahli, lalu ke lektor, ke lektor kepala, terus ke jurusan ." (Mr. X Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.15 WIB)	5.8
3	Kita harus mengumpulkan apa yang dinamakan credit point, bukan termasuk bkd, beda. Jadi credit point itu kita harus mengumpulkan empat poin. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	5.8
4	"UII itu perekrutan karyawannya terbagi dua: ada perekrutan regular, yang dosen-dosen itu karirnya sejak muda, diberikan kesempatan untuk ikut yang namanya "dosen tetap regular", ada lagi jenis pegawaiian yang terbaru itu dosen tetap perjanjian kerja, di TPK, itu sebetulnya dengan kontrak, berbasis kinerja (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	5.5
5	DTPK, itu sebetulnya dengan kontrak, berbasis kinerja, jadi ada yang dikontrak dua tahun, tiga tahun, sesuai dengan kesepakatan di awal." (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	5.5
6	"Kalau struktural itu jenjang karir yang diperoleh dosen dengan menjabat beberapa jabatan struktural di universitas maupun di fakultas. Kayak ketua prodi, ketua jurusan, wakil dekan, wakil rektor, dst., itu namanya karir struktural." (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	5.3
7	Kalau fungsional, memang sudah seharusnya menjadi tugas dosen untuk naik ke jenjang fungsional, karena itu adalah karir yang sebetulnya dituntut bagi dosen oleh kementerian, kalau di fungsional itu ada asisten ahli, lektor, lektor kepala, sampai professor. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	5.2
8	Kalau dosen itu harus memenuhi empat kegiatan yang termasuk catur dharma: mengajar, penelitian, pengabdian masyarakat, dan kegiatan pendukung." (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	5.1



9	Saya kemudian berprofesi jadi dosen, kok sepertinya enak bisa mengatur waktu meskipun dosen sekarang tuntutananya tinggi, tapi saya nggak masalah karena saya bisa membagi waktu untuk kerja dan keluarga.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	6.1
10	“Yang kedua itu pengabdian masyarakat itu pingin saya optimalkan karena percuma punya ilmu setinggi langit tapi tidak bermanfaat untuk masyarakat.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	6.4
11	Kegiatan pendukung itu seperti ikut seminar, sebagai peserta, sebagai coach, sebagai trainer itu termasuk di KUM C dan KUM D. KUM A-nya itu pendidikan dan pengajaran, ngajar di kelas itu masuk KUM A. KUM B itu penelitian (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	5.1
12	Nah, yang paling susah, paling berat itu di KUM B. Karena dosen itu biasanya jarang yang memiliki komitmen untuk mengerjakan KUM B ini (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	6.3
13	Presentase terbesar itu yang B, nanti itu semua dihitung, diakumulasi dengan presentase-presentase yang sudah ditetapkan oleh kementerian. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	6.3
14	Difasilitasi, kalau penelitian itu ada dana internal dari UII dan ada dana eksternal dari DIKTI sama dari kementerian keuangan (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	5.6
15	Kalau di FBE pejabat-pejabatnya kalau struktural, dekan, kajur, tidak ada masalah, mereka sangat support. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	5.3
16	Fasilitasnya untuk penelitian ya untuk penelitian, kemudian support pencarian data, untuk surat-surat, kemudian misalnyakita perlu sarana prasarana difasilitasi semua. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	5.7
17	Saya sekarang lebih konsen untuk harus bisa mengembangkan beberapa riset yang sudah saya peroleh untuk dipraktikkan di lapangan. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	6.1
18	Yang kedua itu pengabdian masyarakat itu pingin saya optimalkan karena percuma punya ilmu setinggi langit tapi tidak bermanfaat untuk masyarakat, itu yang ingin saya nikmati untuk ke depan (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	6.4
19	KUM B ini, presentase terbesar itu yang B, nanti itu semua dihitung, diakumulasi dengan presentase-presentase yang sudah ditetapkan oleh kementerian.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	6.3
20	“Terus kalau pengabdian masyarakat, memberikan pelayanan ke masyarakat itu sebetulnya bisa hanya dilakukan oleh dosen selama enam bulan itu kan selalu dilaporkan ke BKD, itu cukup hanya dua-tiga kali pemberian pengabdian masyarakat sudah cukup. (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	6.4
21	Itu tadi, semakin produktif, maka jenjang karir fungsionalnya semakin bagus. .”(Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	5.4
22	“Kalau secara struktural saya tidak berharap, karena sudah pernah juga pernah menjabat struktural, saya pindahan ya dari perguruan sebelumnya, pernah menduduki posisi dekan, tapi sekarang saya sudah tidak berminat untuk menjabat struktural.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.19 WIB)	5.3

23	Saya lebih enjoy dan lebih menikmati vision saya di fungsional saja, di penelitian dan pengabdian masyarakat.” (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	6.1
24	Sebetulnya berimbas semua, yang kita nggak suka itu kan berada dalam organisasi yang legilasinya tinggi dan clash of interest kelompok-kelompok tertentu sehingga menghambat karir struktural dan fungsional kit	7.3
25	“Kalau saya sih, selama saya alami ga ada masalah, untuk yang karir ya, hanya saya berharap di UII semakin lebih mengevaluasi untuk system perekrutan dan system kontrak yang ada pada DTPK, itu clear dan clean di depan	7.1
26	Saran saya juga, kalau misalnya enam bulan sebelum kontrak habis, itu harusnya sudah dievaluasi apakah mau diperpanjang atau nggak, kalau mau diperpanjang seharusnya sejak sebelum enam bulan sudah ada kepastian dari yang bersangkutan, agar merasa secure, aman, nyaman, terus akan merasa tidak dibedakan.” (Mr.X, Dosen tetap,	7.2
27	Itu yang saya pinginnya dievaluasi, ada kejelasan, kalau memang sudah tidak dibutuhkan ya sudah, harusnya sudah jelas di depan (Mr.X, Dosen tetap, Narasumber Utama 2, 22/12/2020, 15.21 WIB)	7.3



**TABEL REDUKSI NARASUMBER 3**

<b>NO</b>	<b>TRANSKRIP DATA</b>	<b>KODE</b>
1	Ya, di UII kan ada empat darma ya, dosen secara umum di Indonesia itu kan tridarma, di semua kampus itu tridarma – pendidikan, penelitian dan pengabdian.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	5.5
2	Kemudian kalau di UII, karena kita institusi Islam, ditambah satu lagi: dakwah Islamiyah, jadi disebut caturdarma.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	5.5
3	jadi dosen ada lima jenjang ya, pertama kan non-jabatan akademik, ketika dosen baru masuk itu dia tidak punya jabatan akademik..” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	5.5
4	Kemudian nanti naik menjadi asisten ahli, saya sekarang di asisten ahli jadi kalau missal dua tahun itu biasa sudah bisa apply untuk naik jabatan asisten ahli. Setelah itu jabatan lector, kemudian lector kepala, terakhir professor. Saya masih asisten ahli.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	5.8
5	Cuma kan kalau kita bicara telisik lebih lanjut itu kan faktor eksternal ya, maksudnya kalau bicara organisasi itu ya ibarat pecut atau wortel gitu, (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	7.1
6	itu wortelnya itu, ya kita dosen sebagai kuda lah mungkin, jadi itu wortelnya, kalau orang-orangnya pada dasarnya sudah punya niat untuk meneliti atau semangat kuat untuk meneliti, ya itu, akan sangat menggoda itu ya” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	6.3
7	“Kalau saya melihat sih memang visi hidup saya sepertinya cocok dengan karakteristik kerja dosen, maksudnya tiap orang kan berbeda-bedalah ya visi hidup ke depannya itu apa, yang dicari apa. Kalau saya pribadi mikir, saya ingin ada unsur kebermanfaatan.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	6.1
8	Sebenarnya saya melihat di FE potensial yang bisa ditingkatkan: pertama, mendampingi dosen-dosen baru ya, kalau saya pribadi sih lebih suka dosen baru itu diberi gambaran planning yang jelas ya. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	7.2
9	Maksudnya kalau saya pribadi kan sudah punya plan ya, kapan mau S3, kapan mau lulus, kapan jadi professor, segala macam. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	5.1
10	Kalau misalnya orang-orang jadi dosen baru tidak punya itu, terus apa yang akan terjadi, prediksi saya dia akan <i>let it fall</i> , dia akan jalan terus merasa tidak ada tuntutan kemudian ujung-ujungnya bisa jadi tidak terlalu menguntungkan buat institusi, . (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	7.2
11	kan kita perlu ya dosen dengan jenjang akademik professor, lektor kepala, karena ini kaitannya untuk akreditasi (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	5.4
12	Betul, kalau fasilitas dari UII memang saya rasa secara objektif sudah cukup baik, ada insentif ketika nanti berhasil publikasi, kemudian ada bantuan untuk proofreading, untuk pengecekan bahasa itu ada bantuannya. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	5.6

13	Kemudian ada inilah, aplikasi-aplikasi yang sebenarnya bisa kita akses untuk menunjang penelitian kita. Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	5.7
14	kalau orang-orangnya pada dasarnya sudah punya niat untuk meneliti atau semangat kuat untuk meneliti, ya itu, akan sangat menggoda itu ya” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	6.3
15	Dan sebenarnya ini yang jadi masalah menurut saya, karena di UII, ya mungkin semua kampus di Indonesia, yang paling disorot atau yang paling sexy ibaratnya bagi dosen kan publikasi penelitian ya. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	6.3
16	Sementara hari-hari itu kita disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya bukan penelitian, sifatnya pengajaran, kemudian banyak tugas-tugas yang sifatnya bikin seminar ini lah, seminar itu, jadi pembicara, jadi moderator, jadi tim ini tim itusegala macam. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	7.3
17	Jadi menurut saya memang ada masalah yang cukup kronis ya, kita pengen dosen-dosen bisa publikasi, tapi kerjaan yang kita kasih tidak mengarahkan dosen-dosen untuk bisa publikasi, jadi itulah beban kinerja yang menjadi sorotan utama sih di kampus di Indonesia atau di UII secara spesifik.” (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	7.3
18	Tapi masalahnya, realitanya tidak semua dosen punya keinginan atau urgency lah, punya kesadaran lah untuk meneliti gitu (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.19 WIB)	7.3
19	saya seharusnya juga sangat perlu, atau lebih penting diperhatikan oleh pengelola kampus, jadi bagaimana kita menciptakan iklim yang mendukung untuk dosen-dosen meneliti, kemudian membuat faktor internal yang sifatnya bisa memotivasi dosen untuk meneliti (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)	7.2
20	Jadi ini yang saya bilang, sebenarnya by nature, by default, tiap orang udah pasti punya settingnya masing-masing, ada orang yang mau jadi professor (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)	6.2
21	ada yang senang cuma ngajar-pulang-ngajar-pulang, sebenarnya disinilah peran manajemen, peran pengelola itu harusnya masuk (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)	6.2
22	Bagaimana caranya dia bisa menstandarkan semua, darimanapun orang itu berasal, apapun motivasinya jadi dosen, ujung-ujungnya semua harus bisa jadi professor. (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)	7.2
23	Peran mereka kan membangun institusi ya, membangun budaya organisasi yang sifatnya membuat orang-orang itu tidak ter-driven oleh faktor internal mereka sendiri (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.20 WIB)	7.2
24	Kalau misalnya dibiarkan saja, kasarannya untuk apa ada pengelola, misalnya cuma urusan administratif gitu ya kita tinggal minta tolong staf akademik buat jadwal, terus terserah mereka kan ya pada akhirnya gausah pusing mikirin harus ada dosen, harus ada dekan, harus ada rektor, karena pada akhirnya semua orang akan jalan ke arah yang mereka inginkan sendiri-sendiri (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.23 WIB)	7.2
25	Jadi karena beban kerjanya tidak ideal, tidak condong ke penelitian, jadi ya wajar kalau dosen-dosen jadi ‘yaudahlah, saya gausah meneliti, saya udah capek” ibaratnya ngajar sehari ngajar empat makul, kemudian belum	7.3

	nggarap yang lain, pulang ke rumah kan ngurus keluarga juga (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.22 WIB)	
26	"...jadi saya rasa pertama kita harus mapping itu. Kedua, kalau bisa kita buat kolaborasi. Ketiga, kita buat system dimana semua orang itu merasa adil bayarannya" (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.22 WIB)	7.2
27	Itu tadi, cawe-cawenya pengelola, biar nanti ketika waktunya akreditasi, waktunya evaluasi, semua tu tidak ujug-ujug terjadi, tau-tau kita bertanya 'kok, nilai kita jelek, kok penelitian kita cuma sedikit (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.22 WIB)	7.1
28	Nah ini tugasnya kan mengantisipasi itu semua. Bisa direncanakan dari awal. Tapi ya itu saya rasa harus beneran serius dan memang tidak mudah sih." (Jaya Addin, Dosen tetap, Narasumber Utama 3, 24/12/2020, 20.25 WIB)	5.1

**TABEL REDUKSI NARASUMBER 4**

<b>NO</b>	<b>TRANSKRIP DATA</b>	<b>KODE</b>
1	"UII sudah bagus sistemnya, sudah terstruktur sudah regular itu, sistemnya sudah mengikuti pemerintah." Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	5.1
2	kalo yang menilai kalo sistem ya sudah bagus, nah kalo menilai ya namanya orang menilai secara subjektif itu juga ada, walaupun sudah dikasih pedomannya itu tetap saja."(Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	7.1
3	"Ya dia harus memenuhi beban kinerja dosen itu tadi, ya biasanya dosen kan hanya ada senang menulis, atau meneliti saja ya jadi mungkin bisa lama." (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	7.3
4	"Kan kenaikan pangkat itu dosen harus memenuhi dibidang pendidikan, penelitian, kemudian pengabdian masyarakat." (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	5.8
5	"nah di pengabdian masyarakat ini kemudian masuk di caturdarma itu ya yang berkaitan dengan syiar agama islam, dan ada penunjang ya penunjang itu misalkan mengikuti seminar dsb." (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	6.5
6	"jadi professor itu, nah saya itu harus mengejar sekian ratus poin ya mas ya, poin itu dari pengajaran dipenelitian mungkin dipengabdian, nah biasanya paling banyak itu dipengabdian ee dipenelitian ya dijurnalnya." (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	5.8
7	jurnalnya harus punya reputasi nah itu yang sekarang sedang saya fokuskan, dan ya kalo nanti artikel saya diterima di scopus A2 saja ya mungkin semester ini saya sudah mengajukan, saya itu menunggu artikel saya terbit saja. (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	6.1
8	Kalo setelah terbit baru saya kirim kalo dari total nilainya sudah memenuhi cuma dari beberapa syarat missal punya scopus satu atau Q1, kan ada Q1, Q2 itu sedang saya kejar itu. (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	6.3
9	"yah sebenarnya Tridarma itu sudah cukup ya termasuk didalamnya pengabdian meneliti, mengajar itu saja,," (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	6.4

10	“Namun yak arena kita di UII ya kitapun menghasilkan cendekia yang berakhlak mulia, ya beda sama sekarang ya mahasiswa itu hanya seperti mendengarkan khutbah jumat, iya iya saja. (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.20)	6.5
11	Tapi sebenarnya ilmu itu juga harus bermanfaat. Bukan hanya orang sekarang ya mindsetnya ilmu kuliah itu untuk bisa bekerja harusnya ya ilmu itu bermanfaat, yaitu migunani, dan urip ya urup seperti itu.” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.26)	6.1
12	Hambatannya itu tidak semua dosen itu yang punya passion sama ya ada yang passionnya di pengabdian ada yang di penelitian, kemudian ada juga yang dipengajaran (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.26)	7.3
13	nah yang punya passion itu semua kan ya hampir jarang ya, ya jadi yang jadi hambataannya ya itu tadi passionnya suka ngajar lalu penelitiannya kurang, karena suka pengabdian penelitiannya kurang,” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.16)	7.3
14	“nah makanya yang didorong sekarang ya itu tadi kerjasama, Kerjasama antar dosen itu, yang suka meneliti mengajak dosen yang suka mengabdikan,” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.16)	5.7
15	Jadi mereka akhirnya membuat penelitian bareng, ya penelitian kelompok kan boleh. Cuma ya tampaknya budaya yang seperti itu kurang begitu anu ya belum terbangun dengan baik, nah cuma sekarang ada gejala dosen-dosen itu mulai sadar itu.” (Anas Hidayat, Dosen tetap, Narasumber Utama 4, 5/1/2021, 20.16)	6.3

**TABEL REDUKSI NARASUMBER 5**

<b>NO</b>	<b>TRANSKRIP DATA</b>	<b>KODE</b>
1	Sekarang kan fakultas itu terdiri dari tiga jurusan: manajemen, akuntansi, dan ekonomi. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.00)	4.2
2	Nah, di bawah jurusan itu ada tiga strata: D3, S1, S2; masing-masing jurusan membawahi tiga strata itu, strukturnya sama namun kalau di D3 kita fokusnya mengelola D3 saja, kalau S1 ya mengelola S1, begitu (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.00)	4.3
3	Sesudah itu saya menjabat structural kecil-kecilan jadi kepala lab, dulu ada namanya lab akademik, jadi seperti pusat pengendalian mutu fakultas. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.01)	5.4
4	Pernah juga di BPM di bagian training, sesudah itu saya sebagai sekretaris prodi tahun 2006-2010, sesudah itu saya jadi kepala bansoskes sampai tahun 2014, itu selama dua periode. Sesudah itu saya menjadi kaprodi manajemen D3 sampai sekarang. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.02)	5.4
5	Kalau tugas-tugas kaprodinya ya hampir sama, tentang bidang akademik, karena kalau kita kaprodi kan tugasnya di akademik saja. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.02)	4.3
6	Kalau jurusan itu urusannya pengembangan dosen, kalau dosen mau sekolah itu nanti urusannya dari jurusan. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.03)	4.2



7	Kemudian kenaikan pangkat dosen, nah itu harus yang memaintenance adalah jurusan, yang <i>ngoyak-ngoyak</i> supaya naik pangkat itu dari jurusan. Kalau prodi hanya sebatas akademik. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.04)	4.3
8	Jadi kalau misalkan kenaikan pangkat, pengembangan diri, itu melalui jurusan (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.04)	5.8
9	Jurusan memang tugasnya dalam pengembangan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah dosen. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.05)	4.2
10	Dari jurusan, kalau saya mau sekolah lagi ya lapornya ke jurusan (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.05)	4.4
11	Ya jurusan membantu, misalnya butuh pelatihan bahasa, nanti saya mengajukan ke jurusan, mau meningkatkan kompetensi saya sebagai dosen dalam hal pengajaran juga lewat jurusan (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.05)	4.2
12	Ya fasilitas-fasilitas seperti itu, jurusan memang sangat <i>care</i> ya, mereka juga ada program yang namanya program percepatan kenaikan jabatan akademik. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.06)	4.4
13	Jadi dosen itu kan karirnya di jabatan akademik (asisten ahli, lektor, lektor kepala, dst.), jadi memang dioyak-oyak untuk segera mengurus kepangkatan jabatan fungsional. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.06)	5.8
14	Pokoknya kalau pengembangan karir dosen itu letaknya di jurusan (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.06)	4.4
15	Kalau prodi hanya mengurus tentang ngajar, dosen ini mengajar mata kuliah ini, nah misalnya kok dosen ini ngajarnya nggak benar, atau masuknya kurang, nah itu urusannya prodi (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.06)	4.3
16	Tapi untuk pengembangan dosen, sumber daya manusianya, itu di jurusan. Masing-masinglah. Jadi jurusan itu menangani pengembangan dosen mulai dari D3 sampai S2 (Magister). Bahkan sekarang sudah ada program doctor. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.06)	4.2
17	Kalau saya ini termasuk yang agak lambat Mas, jadi dalam pengurusan pangkat saya ini memang agak 'malas' gitu lah, masih stagnan aja, ini mengurus rector (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.07)	5.4
18	Lektor itu kan ada 3C, 3D gitu ya, nah saya masih di 3C. mau ke 3D ini, padahal sudah ada semua materinya, tinggal mengumpulkan saja tapi belum, nanti Insya Allah pulang dari sini saya akan coba untuk peningkatan. Karena memang sudah dioyak-oyak sih. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.08)	5.1
19	Kalau untuk dosen itu kan catur dharma ya, kalau kita penelitian, pengabdian masyarakat, pendidikan, dan dakwah Islamiyah (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.09)	5.1
20	Mungkin saya masih kecer-kecer di penelitian, mungkin agak 'malas' begitu, karena membutuhkan waktu yang banyak, sementara saya sebagai kaprodi itu tugasnya akademik juga Mas, administrasi juga, karena D3 itu beda sama S1 ya. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.10)	7.3
21	Kalau di S1 ada sekretaris prodi, jadi pekerjaan bisa dibagi, tapi kalau saya enggak, saya itu kaprodi yang merangkap sekretaris, mulai A sampai Z	4.3



	harus dikerjakan sendiri. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.11)	
22	Jadi itu waktunya banyak yang tersita kan, penelitian kan memakan banyak waktu, jadi agak kecer, kenaikan pangkat agak sulit, makanya itu saya seperti sudah ini, ini kan masa jabatan saya habis Agustus 2022, jadi saya piker cukup, ga usah lagi menjabat. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.12)	7.3
23	Iya, kan waktunya habis ya, untuk tugas-tugas structural ini. Ya rapat, belum lagi saya harus belajar, ngajar, ini itu macam-macam (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.13)	5.3
24	Ya kalau penelitian kan pengembangan dosen tuh, itu kan ada di jurusan. Kita memang nanti mengajukan proposal, terus dapat dana, kemudian harus habis karena kalau hanya penelitian ya nilainya kecil, jadi harus habis. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.14)	5.6
25	Selama ini ya itu saja, misalkan nanti mengadakan program percepatan kan macam-macam ya, kalau asisten ahli mau naik, dari yang MGA, itu nanti masing-masing diundang per kelompok, jadi punya masalah-masalah yang sama, nanya jurusan kesulitannya apa, kok nggak naik-naik pangkat, nanti jurusan mensupport. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.15)	5.7
26	Nah kembali lagi ke kita kan, udah mensupport, kita bagaimana mensikapinya.(Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.15)	6.1
27	Selama ini belum ya, cuman <i>punishment social</i> mungkin, lho teman-temannya kan sudah naik pangkat, nah itu <i>punishment</i> sendiri kan ya. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.15)	7.1
28	Kecuali kadang kala ada misal ngajar, ngajarnya itu kok jelek sekali, jadi mata kuliahnya dikurangi, itu salah satu <i>punishment</i> di akademik(Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.16)	7.1
29	Tetapi kalau untuk kenaikan pangkat, paling nanti kegiatan-kegiatan tidak banyak dilibatkan, karena kan habis waktu, nanti alasan lagi, gimana mau mengurus pangkat sementara banyak kegiatan, kan gitu. Nah nanti biasanya kegiatan-kegiatannya dikurangi. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.16)	7.2
30	Ada, dirasa perlu jurusan mengadakan rapat pleno. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.17)	5.1
31	Di jurusan itu, misal kita mau ada raker gitu ya, nanti jurusan ke kaprodi-kaprodi bilang: kita mau kegiatan apa, kan harus sinkron, antara kegiatan jurusan dengan kegiatan prodi (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.18)	5.1
32	Terus misalkan seperti kita mau ke Turki ini, nah kita mau kerja sama dalam hal apa, jurusan itu mengundang, kita programnya apa nanti disatukan sama jurusan. Nanti jurusan yang maju untuk membawa program yang mau di inisiasikan untuk kerja sama. Pokoknya jurusan ini support lah dalam segala hal, bagus. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.19)	5.7
33	Setahun satu kali, rapat koordinasi kan, jadi kita kan tiap awal tahun buat anggaran, buat program, nah nanti kan akhir tahun berikutnya dievaluasi program mana yang jalan, yang belum jalan, kira-kira kalau yang belum jalan hambatannya apa gitu kan(Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.20)	7.2
34	Kemudian program itu juga selain dievaluasi sama jurusan juga dievaluasi sama UII, ada yang namanya audit kinerja, jadi kinerjanya itu dinilai(Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.21)	7.2

35	Misalkan dari program sekian itu berapa persen yang jalan. Kemudian juga untuk mutu-mutu juga ada Audit Mutu Internal kan oleh BPM. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.22)	7.1
36	Kalau AMI itu khusus untuk kegiatan akademik, misalkan jumlah lulusan tepat waktunya berapa kan sama akademik, tetapi kalau yang audit kinerja kaitannya sama programnya, programnya kita susun di NKAT, itu jalan apa enggak, terus keterserapannya berapa persen, begitu. Apakah terjadi efisiensi atau tidak, jadi itu tugasnya kaprodi banyak gitu lho. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.23)	7.2
37	Enggak ada, kalau penilaian langsung itu nggak ada. Hanya saja kalau misalnya karir terhambat, menjabat tapi pangkatnya ga naik-naik, itu otomatis sanksi social itu nantinya(Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.23)	7.2
38	Kalau saya itu kayaknya lebih banyak dari sayanya ya, agak susah membagi waktu, apalagi kan sebagai ibu rumah tangga, di rumah sibuk mengurus rumah tangga, sudah capek. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.24)	7.3
39	Karena kalau mengajar kan harus 24 jam, di rumah buat soal, mengoreksi dan seterusnya, apalagi sekarang pembelajaran karir lebih repot menurut saya. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.25)	7.3
40	Ya saya kan sudah lama nyemplung jadi dosen, masak gara-gara begitu terus saya keluar? Ya nggak toh, gimana caranya supaya semuanya bisa jalan, artinya tugas sebagai dosen saya jalankan, tugas sebagai ibu rumah tangga saya jalankan, tugas saya sebagai pejabat structural saya jalankan, ya gimana caranya saya harus membagi waktu sedemikian rupa, kan gitu Mas(Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.26)	7.3
41	Nah untuk semua bisa berjalan sukses, kan susah juga, jadi ada yang dikorbankan, kan begitu. Ya paling tidak setiap dosen itu kan nanti di akhir semester kan ada yang namanya laporan beban kinerja dosen, ya Alhamdulillah untuk kinerja dosen, penelitian, kita masih bisa jalan, pokoknya ada gitu loh. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.27)	5.2
42	Cuman kalau penelitian yang lebih banyak itu kan yang dipublish gitu. Ya seperti yang saya katakan tadi, saya sudah mengumpulkan, tinggal nanti meng-collect saja semua, terus dibagikan ke SDM untuk dihitung, apakah angka kreditnya sudah memenuhi persyaratan atau belum. Itu aja. (Sri Mulyati, Dosen Tetap Narasumber Utama 5, 25/12/2021. 17.28)	5.8

**TABEL REDUKSI NARASUMBER PENDUKUNG 1**

<b>NO</b>	<b>TRANSKRIP DATA</b>	<b>KODE</b>
1	Monitoring ini sebenarnya kita itu, dosen itu kita juga ngikutin dari negara juga. ” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.05 WIB di FBE UII)	7.1
2	Kita awal tahun gitu itu ada namanya SKP PPKP Dosen. Jadi ada SKP ada BKD ada CCP, SKP itu adalah untuk mengukur sasaran kerja pegawai. ” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.05 WIB di FBE UII)	5.1
3	Jadi seorang dosen itu di awal tahun sudah punya rencana, planning dalam satu tahun dia harus bagaimana untuk memenuhi caturdarma itu. Nah di akhir tahun di evaluasi” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.05 WIB di FBE UII)	5.1
4	Itu jadi gini jenjang karir dosen itu, jadi ketika dia masuk itu, hmm jadi ketika rekrutmen ya dosen itu profesi ya, karna itu profesi ya harus ikut di jenjang itu, ada kepangkatan, ada jabatan akademik, jabatan profesor, yang mananya dosen dia yang yakini jadi dosen artinya dia ingin mencapai jabatan akademik yang paling tinggi, (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 14.40 WIB di FBE UII)	5.4
5	“...jadi dosen artinya dia ingin mencapai jabatan akademik yang paling tinggi, tetapi tidak semua kan bisa mencapainya.” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 14.40 WIB di FBE UII)	5.4
6	Jadi dosen itu begini tahapannya dari awal asisten ahli kemudian lektor, asisten ahli itu ada 2 yaitu 100 dan 150. Lektor ada dua juga ada lektor 200 ada 300 kemudian lektor kepala itu ada 400, lektor kepala 550, lalu ada 700 baru kemudian ke guru besar, guru besar juga ada yang 850 sama 1050 udah mentok (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.8
7	Guru besar ini sudah termasuk sampai di nasional dikti dan lektor kepala juga nasional jadi ya pengakuannya ya pengakuan nasional, meskipun ada yang sudah sampai disini tapi belum juga diakui nasional, harus sampai hingga standar dikti nasional.” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.4
8	Diukur, misalnya gini targetnya apa, akreditasinya gimana. Dievaluasi melalui SKP tadi (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.02 WIB di FBE UII)	7.1
9	Evaluasinya nilai atas dasar kerja dia, sama persepsi penilaian dari atasan (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.02 WIB di FBE UII)	7.2
10	Jadi dia rencananya apa kemudian di akhir tahun ada evaluasi, evaluasi adalah target apa dan realisasinya dia apa, nah itu langsung keluar nilai. Terrealisasi apa tidak targetnya nah gitu. Kemudian digabungkan dengan nilai perilaku kerja dia selama setahun, yang menilai adalah ketua jurusan.” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.02 WIB di FBE UII)	5.1
11	Dosen paling minim naik pangkat itu dua tahun. (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.8
12	Dua tahun itu asumsinya begini, dua tahun itu berarti empat semester, dia ngajar berarti empat semester kalo dia ngajar 12 sks berarti dia dapat ya paling ga harus terpenuhi, pendidikannya harus berapa, penelitiannya harus	5.1

	berapa (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	
13	Ada jurnalnya juga ada dan dia harus menulis harus publish, kalo ga ya ga bisa. Kemudian membuat buku, kalo dia ga pernah nulis ke jurnal ga pernah buat buku ya mengajar saja ya ngga dapat apa-apa. .” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.3
14	Sebenarnya gini fasilitas sudah diberikan UII sebanyak-banyaknya kan dosen itu kalau misal dia nulis, bikin jurnal dapat kompensasi, dapat insentif juga, selain dia bisa naik pangkat insentif dan lainnya. (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.7
15	“Kepangkatan dosen itu juga berpengaruh terhadap kinerja prodi juga. Dosen semakin naik pangkatnya maka simbiosis dan berkesinambungan juga buat kita.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.5
16	Ada kendala umur, ada kendala studi, karena guru besar itu harus doktor sementara kalo dia umurnya sudah 50 atau 60 mau doktor sudah susah .” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.3
17	SK doktor 5 tahun ya sudah habis 65 tahun.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.4
18	Cuma ya harus ada konsenkuensinya jika keluar yang harus diterima dari UII. (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.3
19	Jadi ya sebenarnya rugi, dosen itu aset loh, untuk sekolahkan S2 berapa S3 berapa. Tapi di kita ya ga ada kok, 1% nya aja ga ada kok.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.3
20	Untuk pengabdian sudah ada insentifnya, penelitian sudah ada insentifnya, menulis, beasiswa, penulisan jurnal internasional. Semua sudah, UII sudah memberikan fasilitas yang luar biasa.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.6
21	“Workshop dan motivasi-motivasi sudah diberikan oleh jurusan, namun ya karena sekolah memang susah apalagi yang putri mereka sudah punya anak dan keluarga, pertimbangannya juga banyak.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.3
22	Sebenarnya gini fasilitas sudah diberikan UII sebanyak-banyaknya kan dosen itu kalau misal dia nulis, bikin jurnal dapat kompensasi, dapat insentif juga, selain dia bisa naik pangkat insentif dan lainnya.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.6
23	Jurnal internasional itu mahal juga 20-30 juta itu bayarnya, kasihan kalo ngga dikasih, kepangkatan dosen itu juga berpengaruh terhadap kinerja prodi juga.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.8
24	Dosen semakin naik pangkatnya maka simbiosis dan berkesinambungan juga buat kita.” (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.8
25	Untuk pengabdian sudah ada insentifnya, penelitian sudah ada insentifnya, menulis, beasiswa, penulisan jurnal internasional. Semua sudah, UII sudah memberikan fasilitas yang luar biasa. (Djatiatoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	5.6

26	Tapi kan itu hal yang sulit dan tidak semua bisa, bahkan workshop dan motivasi-motivasi sudah diberikan oleh jurusan, namun ya karena sekolah memang susah apalagi yang putri mereka sudah punya anak dan keluarga, pertimbangannya juga banyak.” (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.3
27	Diukur, misalnya gini targetnya apa, akreditasinya gimana. Dievaluasi melalui SKP tadi. (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.2
28	Evaluasinya nilai atas dasar kerja dia, sama persepsi penilaian dari atasan (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.2
29	Jadi dia rencananya apa kemudian di akhir tahun ada evaluasi, evaluasi adalah target apa dan realisasinya dia apa, nah itu langsung keluar nilai. (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII)	7.2
30	Terealisasi apa tidak targetnya nah gitu. Kemudian digabungkan dengan nilai perilaku kerja dia selama setahun, yang menilai adalah ketua jurusan (Djatiantoro, Kabid URT, Narasumber pendukung 1, 19/10/2020, 15.16 WIB di FBE UII).	7.2

**TABEL REDUKSI NARASUMBER PENDUKUNG 2**

<b>NO</b>	<b>TRANSKRIP DATA</b>	<b>KODE</b>
1	...Kita harus mengumpulkan apa yang dinamakan credit point, bukan termasuk bkd, beda (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)	5.8
2	Jadi credit point itu kita harus mengumpulkan empat poin, poin pertama adalah pengajaran, jadi harus mengajar (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)	5.8
3	Untuk kenaikan pangkat kita harus ngajar sekian sks dalam jangka waktu tertentu, ada syarat-syaratnya, itu pertama ngajar. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)	5.8
4	Poin kedua adalah penelitian, ini termasuk publikasi, nulis di jurnal misalnya ya atau di konferens(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)	6.3
5	Ketiga adalah pengabdian masyarakat, terjun ke masyarakat, membuat sesuatu ada memberi pemahaman ke masyarakat dan seterusnya (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)	6.4
6	Ini di universitas umum ada tiga itu, dinamakan tridharma, di uii ditambahkan satu lagi untuk menjadi catur darma – yaitu dakwah (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)	6.5
7	Pembinaan karir sebenarnya lebih difokuskan pada dtr ya, dosen tetap regular. Karena pertama ini dekan sudah tidak ada, karena dia sebenarnya praktisi di luar atau sudah pernah tugas/pensiun, itu kan sudah tidak ada karir yang dibina di uii sebenarnya.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.16 WIB, Zoom Meeting)	5.5
8	Jadi jurusan ini membuat peta dosen, dia punya data, berapa dosen mana yang masih. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.17 WIB, Zoom Meeting)	7.1



9	kalau kita ada kepangkatan itu namanya NJA, itu dosen tanpa gelar dulu pertama awal-awal itu nja, non jabatan akademik. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.17 WIB, Zoom Meeting)	5.4
10	Kemudian ada pertama itu asisten ahli, kemudian lektor, kemudian lektor kepala, itu guru besar.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.17 WIB, Zoom Meeting)	5.4
11	Jadi di uii ini kenaikan pangkat tadi dari asisten ahli, lalu ke lektor, ke lektor kepala, terus ke jurusan. .”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.18 WIB, Zoom Meeting)	5.8
12	Kita harus mengumpulkan apa yang dinamakan credit point, bukan termasuk bkd, beda.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.18 WIB, Zoom Meeting)	5.8
13	Jadi memang prosedurnya adalah diurus internal, artinya dosen mau naik pangkat itu memang diurus internal dulu, dikumpulkan dulu empat poin tadi, kemudian diurus di uii, di fakultas, di universitas, sudah disetujui semuanya baru dibawa ke lldikti, lembaga layanan dikti.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.19 WIB, Zoom Meeting)	5.8
13	“Jadi tadi usulan kepangkatan diusulkan ke fakultas dulu, kemudian ke universitas, setelah itu ke dikti, disetujui, baru kemudian nanti ada sk-nya dari lldikti, kenaikan pangkat itu” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.20 WIB, Zoom Meeting)	5.8
14	“Itu kalau sampai dengan lektor itu dikti, tetapi kalau sudah lektor kepala, guru besar itu sampai ke jakarta, sampai dikti jakarta.” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.20 WIB, Zoom Meeting)	5.8
15	“Apalagi, guru besar itu tanda tangan presiden juga, jadi prosedurnya lebih panjang di sana” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.20 WIB, Zoom Meeting)	5.8
16	“...sehingga yang dilakukan oleh jurusan, terutama adalah melakukan pemantauan, dosennya itu yang masih asisten ahli berapa, yang masih nja berapa, yang masih lektor berapa, yang sudah guru besar gitu ya” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.20 WIB, Zoom Meeting)	4.2
17	Sehingga nanti dibikin rencana, ini kalau naik ke sini kurang apa sih, kurang poin yang mana gitu, bagaimana kemudian jurusan mendorong mereka memenuhi poin poin itu, oh saya kurang publikasi kurang penelitian, ya mungkin jurusan kemudian membuat grup penelitian atau apa, mendorong lah dosennya itu melakukan penelitian.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.20 WIB, Zoom Meeting)	5.1
18	Ya, jadi ada yang sifatnya itu proses, ada yang sifatnya hasil. Sifatnya proses situ maksudnya mendorong untuk proses penelitian, misalnya mengadakan workshop, klinik penulisan jurnal, kemudian mungkin ada pembinaan-pembinaan yang lain yang dibuat oleh jurusan dalam rangka proses penelitian atau proses publikasinya. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)	5.7
19	Itu juga bisa ada juga hibah penelitian, misalnya kemudian hibah penulisan artikel, atau hibah” (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)	6.3
20	Misalnya ada dosen butuh untuk mempresentasikan penelitiannya, dibiayai oleh jurusan .”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)	5.7

21	Itu dari sisi proses, yang kedua adalah dari sisi hasil, itu sifatnya insentif, jadi misalnya ada dosen yang berhasil publikasi diberi insentif. .”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)	5.6
22	Dosen berhasil presentasi di konferensi yang bagus, dikasih insentif, dst.”(Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.21 WIB, Zoom Meeting)	5.6
23	Proses publikasinya. Itu juga bisa ada juga hibah penelitian, misalnya kemudian hibah penulisan artikel, atau hibah Misalnya ada dosen butuh untuk mempresentasikan penelitiannya, dibiayai oleh jurusan	
24	Faktornya macam-macam ya, faktornya itu pertama dari sisi dosen sendiri, misalnya tadi saya di struktural, aktifitas saya untuk administrative kan banyak banget, sehingga saya untuk mengurus penelitian itu banyak keteteran, terutama poin yang sering jadi masalah adalah penelitian dan publikasi tadi. (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)	7.3
25	Nulis itu kan butuh waktu khusus kan ya, apalagi sekarang jurnal kan maunya bahasa inggris, dipublikasikan di internasional dst. Requirements-nya khusus, sehingga itu harus dikasih waktu khusus (Arief Rahman, Wakil Dekan 1, Narasumber Pendukung, 26/2/2021, 14.15 WIB, Zoom Meeting)	6.3





**TABEL REDUKSI NARASUMBER PENDUKUNG 3**

<b>NO</b>	<b>TRANSKRIP DATA</b>	<b>KODE</b>
1	Kalau jurusan manajemen tugasnya adalah mengkoordinir program-program studi yang ada di jurusan manajemen (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.2
2	Jurusan itu lebih pada pengembangan kompetensi dosen, sedangkan program studi program studi pengembangan akademik mahasiswa, membuat kurikulum itu di prodi, tentunya di bawah koordinasi jurusan. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.3
3	Saya menceritakan tentang struktur dulu ya Mas, di UII sekarang ada satu struktur yang namanya jurusan, kalau dulu kan namanya program studi, (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.15 WIB, Via Meeting Zoom)	4.3
4	Jurusan itu mewadahi, membawahi program studi program studi yang ada di lingkup manajemen, khusus untuk jurusan manajemen. Lingkup bidang ilmunya adalah membawahi program studi manajemen. Ada D3, ada S1, ada S2, insya Allah sebentar lagi akan berdiri S3.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.15 WIB, Via Meeting Zoom)	4.4
5	Visi dari jurusan adalah mengembangkan ilmu manajemen secara holistic sesuai dengan stratanya itu (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.15 WIB, Via Meeting Zoom)	4.1
6	Guna melahirkan pemimpin yang nantinya bermanfaat sesuai dengan visinya UII yaitu pemimpin yang rahmatan lil alamin. Yang bermanfaat untuk seluruh umat.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.1
7	Harapannya kurikulum antar strata itu tidak overlap, jadi S1, S2, nyambung, karena visi misi itu turunan, visi misi universitas diturunkan ke fakultas, fakultas ke jurusan, jadi jurusan manajemen tadi membuat visi misi harus melihat visi misi fakultas dan universitas.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.1
8	“...untuk pengembangan kompetensi dosen itu ada di jurusan, walaupun pengembangan ilmu di masing-masing prodi akademik tidak lepas dari jurusan.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.4
9	Jadi S1, S2, D3, pengembangan akademiknya tadi di prodi.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.3
10	Jurusan menyediakan, men-support dosen-dosen melakukan penelitian, dan mengikutsertakan mahasiswa penelitian, pengabdian, karena itu juga dituntut oleh(Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.18 WIB, Via Meeting Zoom)	5.7

11	Kembali tadi, wewenangan prodi, adalah peningkatan akademik. Nah peningkatan akademik itu kan tidak bisa terpisah antara jurusan dan prodi kan tidak bisa, kompetensi dosen, hubungannya dengan mahasiswa, kan begitu. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	4.3
12	Kalau prodi menentukan kurikulum baru jurusan kan harus menyiapkan dosennya untuk bisa mengaplikasikan, kompetensi dosennya harus bisa mengikuti apa yang dituntut oleh prodi (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	4.4
13	jadi memang tidak dipisahkan antara prodi dengan jurusan. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	4.3
14	“Kompetensi yang dibangun oleh jurusan untuk dosen-dosennya juga melihat kebutuhan prodi, prodi butuh apa, kita dorong dosen untuk bisa mengikuti entah itu pelatihan entah itu sertifikasi, apa saja yang bisa mendorong kompetensinya mencapai tujuan dari prodi.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	4.2
15	Kita dikatakan menyusun proker untuk satu tahun ke depan misalnya untuk tahun anggaran 2021/2022 (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
16	jadi ada dua Mas, dua tahun berbeda, kalau dilihat dari akademik, tahunnya adalah tahun akademik, tahun akademik itu dari bulan September sampai bulan Agustus. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
17	Misalnya tahun akademik 2020 itu dimulai dari September 2019 sampai Agustus 2020, itu tahun akademik. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
18	Berbeda dengan tahun anggaran, tahun anggaran dimulai dari bulan Januari, setahun ke depan, Januari sampai Desember.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
19	Nah, kalau kita akan menyusun program tidak berdasarkan tahun akademik tetapi berdasarkan tahun anggaran, yaitu Januari sampai Desember (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.22 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
20	Menyusun program berdasarkan tahun anggaran, misalnya menyusun program untuk tahun 2021, jurusan sudah menyusun program itu, prodi menyusun program nanti dikoordinasikan ke jurusan, kemudian dirangkum oleh jurusan.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.22 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
21	Semua proker tahun 2021 misalnya, prodi S1, S2, kemudian dirangkum oleh jurusan yang kemudian menyampaikan ke fakultas, tentunya sebelum menyampaikan ke fakultas ada rapat kerja, rapat koordinasi jurusan dengan dosen, dewan dosen, nah di sana dimintakan masukan, ini lho program kerjanya prodi D3, S1, S2, ada masukan nggak dari dosen.	
22	Nah setelah ada masukan, setelah ada kesepakatan kemudian kita ajukan ke fakultas, fakultas mengajukan ke universitas, di fakultas ada rapat senat fakultas, jadi setelah rapat kerja dosen, dewan dosen, dibawa ke rapat senat fakultas, dari rapat senat fakultas dibawa ke rapat senat universitas, kemudian dibawa ke Yayasan.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan	5.1

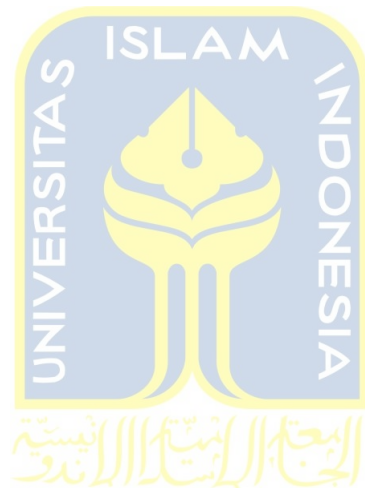
	Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.22 WIB, Via Meeting Zoom)	
23	Panjang, untuk tahun 2021 ini bulan Agustus ini mulai menyusun ini, Agustus-September. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.22 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
24	Agustus menyusun, September harus sudah diserahkan ke fakultas, fakultas ke universitas, universitas ke yayasan, dan itu kan tidak membutuhkan waktu cukup lama, sebelum dibawa ke rapat senat fakultas itu ka nada review dulu, di-review.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.22 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
25	kemudian sebelum dibawa ke senat universitas ada tim juga dari yayasan melihat program kerja/anggarannya seperti apa. Setelah dibawa ke yayasan, karena akan digunakan tahun 2021 bulan Januari tentunya bulan Desember harus selesai.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.23 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
26	Jadi program kerjanya itu umum. Misalnya satu, peningkatan kompetensi dosen, itu kan bermacam-macam, bisa mengikuti pelatihan, kemudian bisa mengikuti sertifikasi, (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.23 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
27	nah nanti secara umum itu dilaksanakan di jurusan, baru diidentifikasi, yang mau sekolah siapa, kita sudah punya draft-nya, tahun 2022 yang akan sekolah si A, si B, nanti tahun berapa, kita sudah punya draft.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.23 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
28	“Kita kan bisa menilai nih, dosen melakukan penelitian berapa kali, penelitian yang dilakukan di jurusan dan penelitian yang dilakukan di luar, jurusan tahu nggak dosen melakukan penelitian di luar, mendapatkan dana, tahu, karena dia harus minta rekomendasi dari jurusan” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.25 WIB, Via Meeting Zoom)	7.2
29	Harus ada rekomendasi dari jurusan sehingga jurusan tahu, dia mendapatkan dana dari mana, dia melakukan penelitian di mana, tahu sehingga tidak ada overlapping dana. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.25 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
30	Misalnya kalau kita bicara tentang dana, kalau penelitian itu didanai oleh luar dia tidak bisa mendapatkan dana dari jurusan.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.25 WIB, Via Meeting Zoom)	6.3
31	di UII sekarang ada satu struktur yang namanya jurusan, kalau dulu kan namanya program studi, jurusan itu mewadahi, membawahi program studi program studi yang ada di lingkup manajemen, khusus untuk jurusan manajemen. Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	4.4
32	Lingkup bidang ilmunya adalah membawahi program studi manajemen. Ada D3, ada S1, ada S2, insya Allah sebentar lagi akan berdiri S3.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	4.4
33	visi dari jurusan adalah mengembangkan ilmu manajemen secara holistic sesuai dengan stratanya itu, guna melahirkan pemimpin yang nantinya bermanfaat sesuai dengan visinya UII yaitu pemimpin yang rahmatan lil alamin. Yang bermanfaat untuk seluruh umat.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	4.1

34	Yang pertama adalah tentunya studi, kita mendorong dosen-dosen untuk melanjutkan studinya, dulu syaratnya cukup S1 sekarang sudah S2, jadi semua sudah S2. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	4.2
35	Nah, mendorong dosen untuk bisa studi lanjut ke S3, beberapa dosen kita sudah melanjutkan yang terakhir kemarin ke Austria, yang lain menyusul.“ (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	5.7
36	Kemudian untuk pengembangan lainnya ya kita selalu mendorong dosen untuk mengikuti sertifikasi kompetensi, ada pelatihan untuk konferen, baik konferen nasional maupun konferen internasional, melakukan penelitian, kemudian mempublikasikan.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	5.7
37	Kompetensi yang dibangun oleh jurusan untuk dosen-dosennya juga melihat kebutuhan prodi, prodi butuh apa, kita dorong dosen untuk bisa mengikuti entah itu pelatihan entah itu sertifikasi, apa saja yang bisa mendorong kompetensinya mencapai tujuan dari prodi.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.19 WIB, Via Meeting Zoom)	5.7
38	Nah kemudian, kita punya data nih, dosen A sampai dosen Z, dosen A melakukan penelitian sekian, jadi kalau belum selesai penelitian di jurusan, dia tidak boleh melakukan penelitian selanjutnya, kalau itu belum selesai. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
39	Kemudian, kita punya data lagi, oh dia sudah melakukan pengabdian, oh kemudian dia mau sekolah, berarti dia perlu meningkatkan kemampuan bahasa saya. Apa yang diperlukan, begitu, kita punya datanya. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
40	Kalau dosen menginginkan saya akan berangkat, mempersiapkan tes TOEFL dsb., meningkatkan kemampuan bahasa saya, lalu saya ajukan ke jurusan, saya ingin ikut pelatihan bahasa misalnya. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	5.7
41	nah kita punya datanya untuk menunjang karir dosen begitu. Jadi, kalau kita bicara BKD tadi semua data da di jurusan, penelitiannya berapa kali, pengabdiannya berapa kali, pelatihannya berapa kali, kemudian sertifikasinya apa saja yang dimiliki, itu ada di jurusan.” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
42	Dosen itu dituntut untuk senantiasa meningkatkan jabatan fungsionalnya, itu ada dari asisten ahli, kemudian rector, kemudian rector kepala, sampai pada yang tertinggi adalah guru besar professor. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	5.2
43	Nah, kami melihat, jurusan melihat banyak sekali dosen-dosen yang saat ini jabatan fungsionalnya banyak yang mandet, berhenti. (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
44	Harapannya kan dua tahun, ini ada yang lama sekali tidak menaikkan jabatan fungsional, itulah tugas jurusan, salah satunya adalah mendorong dosen untuk segera menaikkan jabatan fungsionalnya.” (Nurfauziah,	4.2

	Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	
45	“Dengan cara apa? Satu, harus melakukan penelitian, dua penelitian harus dipublikasikan, tiga harus mengikuti pelatihan-pelatihan, kemudian harus mengikuti konferen, karena dalam meningkatkan jabatan fungsional itu ada tiga hal, kalau di UII malah empat, namanya catur dharma, ada pengajaran, pendidikan itu ya mengajar, jelas, kemudian penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	6.3
46	Di UII ada satu lagi adalah dakwah Islamiyah, nah untuk bisa meningkatkan jabatan fungsional maka paling tidak mengajar, jelas, penelitian ini tidak hanya berhenti di penelitian, harus dipublikasikan, masuk ke jurnal.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	6.5
47	Nah mendorong itu dengan cara apa, kita mendampingi kalau memang membutuhkan coach atau pendamping, kalau mau memilih coach-nya ya silahkan. Itulah yang dilakukan oleh jurusan untuk bisa dosen-dosen itu meningkatkan jabatan fungsionalnya..” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	5.7
48	“Nah dalam akreditasi itu salah satunya, dan itu point yang besar adalah jabatan fungsional dosen.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	5.2
49	Jadi dari dosen misalnya ada dosen 60, kalau di jurusan manajemen itu ada 55, 56 dosen, berapa persen yang sudah rector-rektor kepala guru besar, yang dilihat adalah sudah berapa persen, itu kembali ke jurusan, jadi nggak bisa lepas, jurusan prodi. (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
50	Nah itulah yang didorong oleh jurusan, karena apa, kalau itu tidak terpenuhi, akreditasi nggak bisa jalan, yang sekarang kita Alhamdulillah sudah ada Unggul, Unggul adalah akreditasi dari tertinggi.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	4.2
51	“Itu tadi, satu peningkatan jabatan fungsional itu harus tetap jalan, yang kedua adalah studi lanjut, kemudian jabatan fungsional, yang lain-lainnya itu kan hanya mendukung untuk bisa itu.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	5.2
52	Kemampuan melakukan penelitian itu mendukung jabatan fungsional, kemampuan dia menulis jurnal mendukung jabatan fungsional.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	6.3
53	Kalau penilaian kinerja-kinerja dosen itu ada, baik di prodi, kinerja mengajar, penilaian kinerja dosen itu kan ada dua, kinerja mengajar dosen dan kinerja dosen secara keseluruhan. Yaitu dari penelitiannya, pengabdian, nanti ada bobotnya itu (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.26 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
54	Jadi yang dinilai kinerja mengajarnya, dilihat dari kehadirannya, kuestioner mahasiswa itu kan, itu dirangkum di sana, selain kinerja mengajar kinerja dosen dinilai juga.” (Nurfauziah, Sekretaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.30 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1



55	Kalau penilaian kinerja-kinerja dosen itu ada, baik di prodi, kinerja mengajar, penilaian kinerja dosen itu ka nada dua, kinerja mengajar dosen dan kinerja dosen secara keseluruhan..” (Nurfauziah, Sekertaris Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung 3, 16/7/21, 16.25 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
----	--	-----



**TABEL REDUKSI NARASUMBER PENDUKUNG 4**

<b>NO</b>	<b>TRANSKRIP DATA</b>	<b>KODE</b>
1	Kalau evaluasi itu ada semester dan tahunan, namanya NKD Mas, Nilai Kinerja Dosen, itu juga komplet, nilai kerja di situ, mulai dari pengajaran dsb. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	7.2

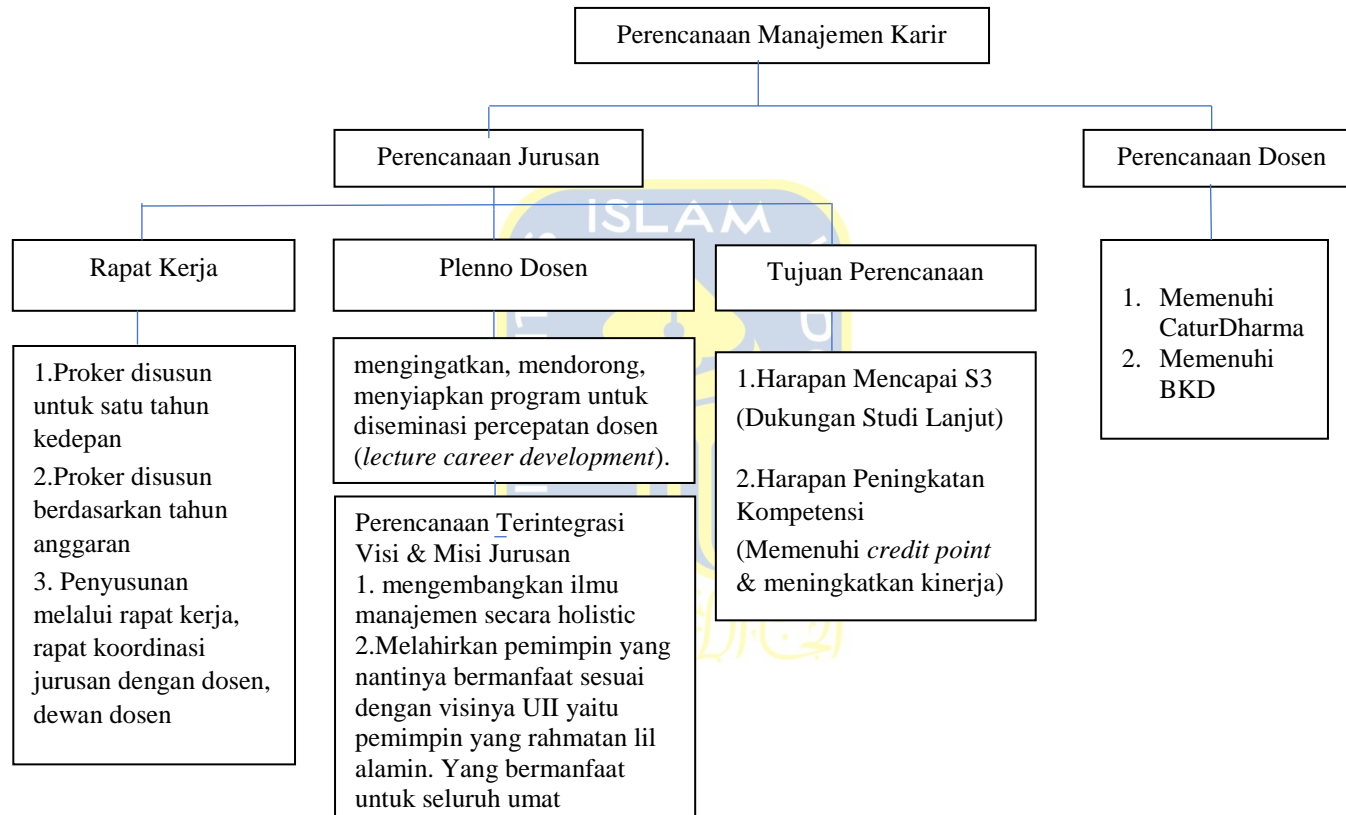
2	Kalau nilai kerja mengajar kan dievaluasi mahasiswa tiap akhir semester itu, dan ini digabung yang lain-lain, namanya NKD. NKD itu tiap semester keluar. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	7.2
3	Kita ada forum rutin, namanya Pleno Dosen. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.5
4	Itu forum untuk mengingatkan, mendorong, kemudian hampir tiap semester kita juga ada program-program untuk diseminasi kemudian di situ kita ada program lagi, tiap tahun kita ada LDP (Lecture Development Program), kita menyiapkan lagi di situ (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.5
5	Jadi ada proses mengingatkan itu ya, setiap forum Pleno Dosen kita lakukan, termasuk update-update informasi terbaru kita sampaikan. Itu yang bisa kita lakukan.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.5
6	Mas, akreditasi itu kaitannya dengan program studi bukan dosen. Memang ada kaitannya itu salah satu instrument-nya iya untuk akreditasi salah satunya adalah mengenai komposisi dosen, publikasi dan lain sebagainya. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.20 WIB, Via Meeting Zoom)	4.3
7	Setahun itu kita dilakukan audit, audit ada dua, tapi itu kelembagaan, audit dari AMI namanya audit internal itu semua aktivitas, termasuk tadi, dosen menghasilkan berapa, kemudian rasio dosen kayak apa di situ, itu namanya AMI. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.20 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
8	Habis itu ada lagi audit dari yayasan, yaitu penggunaan anggaran diaudit juga. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.19 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
9	Kemudian sekarang ada yang namanya monitoring tahunan, diselenggarakan oleh DIKTI, menyangkut akreditasi tadi.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.19 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
10	Raker ada, setiap tahun sekali biasanya kita adakan menjelang raker fakultas.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.20 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
11	Ada raker universitas, ada raker fakultas. Sebelum raker fakultas jurusan mengadakan pra-raker, baru kita ke sana. Forumnya banyak itu Mas.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.20 WIB, Via Meeting Zoom)	5.1
12	Tapi secara umum kita memang menyiapkan apa yang bisa kita lakukan, kalau menurut saya sih dibandingkan dengan swasta yang lain, UII termasuk yang di depan dalam mensupport kayak begitu itu. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.21 WIB, Via Meeting Zoom)	4.1
13	Kita punya dana hibah internal Mas, itu ada di level jurusan, ada di level universitas, kemudian bisa untuk hibah external bisa juga itu.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.21 WIB, Via Meeting Zoom)	5.6
14	Jadi dari sisi peningkatan kemampuan, cuma mengenai aktivitas ini tergantung dosen, dosen mau melakukan atau tidak, kami memfasilitasinya, berupa apa, berupa scheme-scheme pendanaan penelitian, jadi penelitian itu kita siapkan scheme pendanaannya. (Arif	5.6



	Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	
15	jadi yang kita siapkan adalah mengajukan proposal, kita review, memenuhi syarat, kita siapkan pendanaannya, kemudian kalau setelah itu juga ada publikasi ilmiah, yang bisa kita lakukan ya memfasilitasi, dia mau mempublikasikan di jurnal apa gitu, kita membantu di pendanaannya di prosesnya	6.3
16	Nanti kalau sudah dipublish, kemudian dilaporkan ke universitas, disana disiapkan insentif publikasi.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.6
17	Jadi system sudah mengatur semua, jadi mereka sudah mengerti kalau sudah S2 berarti hanya bisa mengajar S1, kalau saya misalnya S3 dengan kepangkatan tertentu saya bisa mengajar S2, bisa juga mengajar S3 tapi tergantung aturannya, misalnya kalau S3 ada syarat untuk bisa mengajar dan membimbing, kalau S2 juga ada aturan, S3 yang mengajar S2 itu kayak apa, sudah ada pedomannya. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.8
18	“Kita menyiapkan karir path-nya, memfasilitasi, cuma yang bersangkutan nggak mengambil inisiatif ya kita nggak bisa apa-apa. Paling nanti implikasinya pada kinerjanya yang rendah, kemudian skor dia, pengakuan masyarakat terhadap dia juga kurang gitu, nggak banyak dipanggil/diundang orang dalam acara-acara seminar sebagai pembicara begitu. (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.5
19	Begitu kurang-lebihnya di jurusan, lebih banyak seperti itu, tapi tidak kemudian kita paksa-paksa, nggak ada, kita memfasilitasi, kita lakukan pemetaan gitu ya.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.5
20	Iya, dia mau memanfaatkan atau tidak, kita kan tidak punya hak untuk memaksa, kan profesi dosen unik ya.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)	5.5
21	Di situ ada independensi yang cukup tinggi, gitu ya. Kita nggak bisa memaksa, hanya nanti ada implikasi saja, ketika orang misalnya jabatan akademiknya tidak memenuhi tertentu, misalnya orang S2 tidak bisa mengambil Magister, nggak boleh karena harus S3.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)	5.5
22	Kalau kita sih sederhana, dosen kan yang diharapkan ada empat kan ya, pengajaran, penelitian, pengabdian sama dakwah Islamiyah.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)	6.1
23	Itu ya terpenuhi semua, kemudian kalau dari karir akademik ya kita semua berharap bisa mencapai guru besar, artinya S3 semua, karir optimalnya ya doctor, semua bisa jadi professor.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)	5.4
24	Tapi kalau kaitannya dengan penelitian, publikasi, pengabdian, dakwah Islamiya, itu jurusan yang meng-handle(Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.4
25	Jadi kalau Anda menanyakan kelembagaan mestinya juga harus menanyakan ke prodi(Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.3

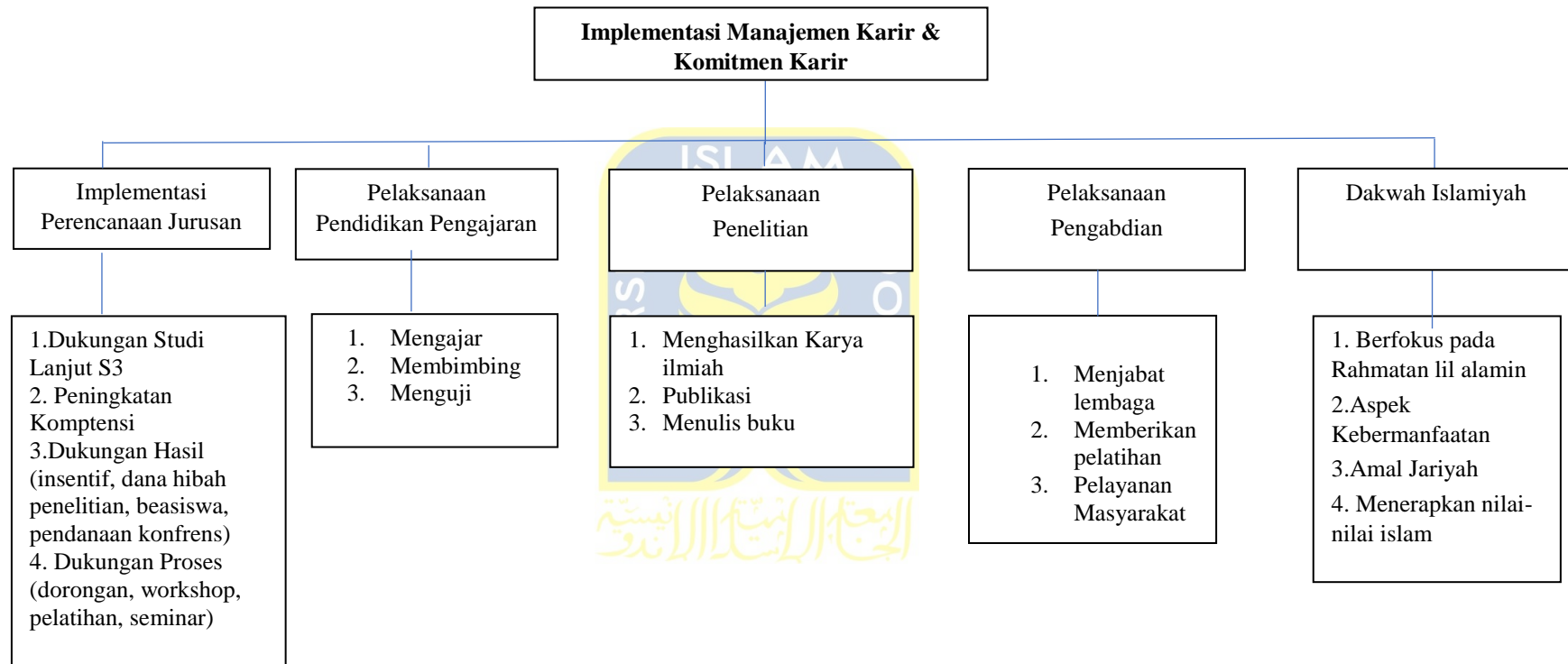
26	Karena berkaitan dengan karir, berkaitan dengan akademik, itu adalah wilayahnya prodi, kami nggak ikut-ikut, itu kewenangan prodi. Jadi kayak saya pun itu nggak dievaluasi sama prodi, dalam mengajar itu yang punya kekuasaan adalah prodi.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.18 WIB, Via Meeting Zoom)	4.3
27	Jadi dari sisi itu sudah kita siapkan. Kemudian bagaimana dengan konferens, kita juga siapkan, meliputi biaya pendaftaran, kalau dulu misalnya ke luar kota kita siapkan transportnya, tapi memang tidak semua bisa terus setiap bulan konferens, harus ada skala prioritas kan, prioritasnya ya konferens-konferens yang diakui, artinya ketika selesai itu ada gunanya, dipakai untuk pengembangan karir dia.” Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.6
28	“Pengabdian, ini juga ada dua kelompok, pengabdian yang kita siapkan, institusional, biasanya kita dengan desa mitra, saat ini ada dua, satu di Klaten, kedua di Bantul. Yang bisa kita libatkan banyak ya, dosen yang bisa kita libatkan, tapi di sisi lain, mereka bisa untuk melakukan pengabdian mandiri istilahnya. Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	6.4
29	Melaporkan ke jurusan, kemudian kita kasih sekedar biaya operasional untuk melakukan itu.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	5.6
30	“... sebenarnya kalau di DIKTI itu dakwah sama pengabdian itu sama, karena orang dakwah itu dianggap sebagai pengabdian juga, cuma di UII ada spesifik, kalau pengabdian yang menyangkut keagamaan dinamakan dakwah Islamiyah, maka namanya bukan tridharma tapi catur dharma.” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.40 WIB, Via Meeting Zoom)	6.4
31	Kemudian sekarang ada yang namanya monitoring tahunan, diselenggarakan oleh DIKTI, menyangkut akreditasi tadi (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1
32	Jadi kita ini hidup dalam standar yang perlu dipenuhi, standar AMI dari universitas, standar penggunaan dana oleh yayasan, kemudian standar operasionalisasi program studi dari DIKTI itu dimonitori terus, tidak memenuhi nanti akreditasinya bisa diturunkan, gitu kan Banyak itu ya, masing-masing beda-beda perangkatnya itu..” (Arif Hartono, Kepala Jurusan Manajemen, Narasumber pendukung, 3/8/21 13.17 WIB, Via Meeting Zoom)	7.1

**Lampiran 4: Display Data Perencanaan Manajemen Karir Jurusan**  
**B. Display Data Perencanaan**



Gambar 4. 3 Perencanaan Manajemen Karir & Komitmen Karir  
 Sumber: Data Diolah Primer (2021)

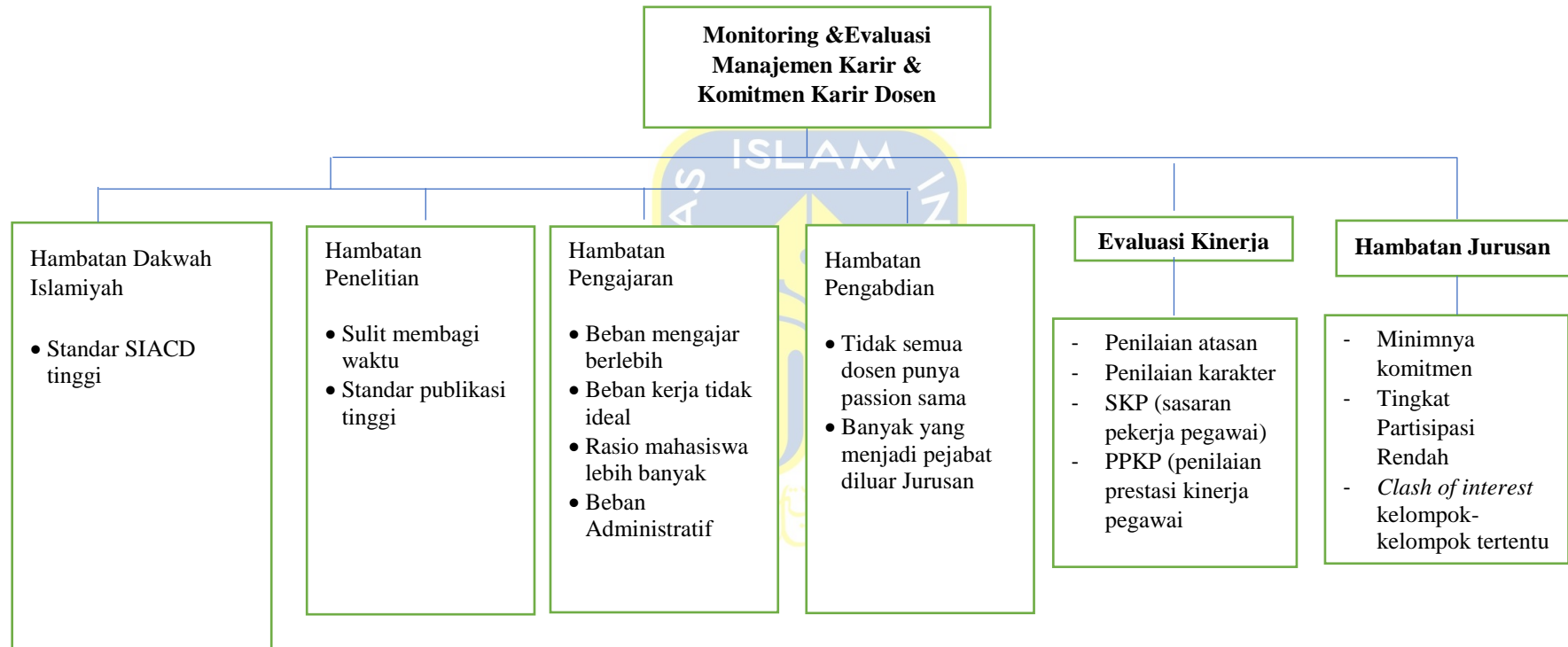
**Lampiran 5: Display Data Implementasi Manajemen Karir & Komitmen Karir**  
**C. Display Data Implementasi Manajemen Karir Jurusan**



**Gambar 5.4 Implementasi Manajemen Karir & Komitmen Karir**  
**Sumber: Data Diolah Primer (2021)**

## Lampiran 6: Display Data Monitoring &Evaluasi

### D. Display Data Data Monitoring &Evaluasi Manajemen Karir & Komitmen Karir



Gambar 6.5 Monitoring &Evaluasi Manajemen Karir & Komitmen Karir Dosen

Sumber: Data Diolah Primer (2021)

## Lampiran 7: Hasil Observasi

No	Identitas Observasi	Data Observasi	Hasil Observasi
1	<p>Senin, 19 Oktober 2020</p> <p>Lokasi FBE UII</p> <p>Metode Observasi dan wawancara</p>	<p>Observasi pertama kunjungan perusahaan dengan pihak akademik &amp; Jurusan Manajemen</p> <p>Tujuan penelitian observasi awal dan wawancara awal</p>	<p>Gambaran organisasi</p> <p>Kontak narasumber</p>
2	<p>Jum'at / 13 November 2020</p>	<p>Observasi kedua zoom meeting semua narasumber</p> <p>Tujuan penelitian mengumpulkan data dosen dan pihak organisasi terkait penelitian</p>	<p>Hasilnya pengamatan perencanaan, implementasi, dan monev dari manajemen karir dan komitmen karir di jurusan manajemen FBE UII</p>

## Lampiran 8: Surat Pernyataan Wawancara

### A. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Utama Mrs.Y

SURAT PERNYATAAN  
TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mrs.Y  
Pekerjaan : Dosen Manajemen Keuangan FBE UII  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 12 November 2021

Y



## **B. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Utama**

### **SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mr X  
Pekerjaan : Dosen Tetap FBE UII  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 12 November 2021

**X**

### C. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Utama

SURAT PERNYATAAN  
TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anas Hidayat , DRS. MBA., PH.D  
Pekerjaan : Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 12 November 2021



Anas Hidayat, Phd

#### **D. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Utama**

SURAT PERNYATAAN  
TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jaya Addin Linando, SE., MBA, CHRA  
Pekerjaan : Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 12 November 2021



Jaya Addin Linando, SE., MBA, CHRA  
334

## **E. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Pendukung**

### **SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

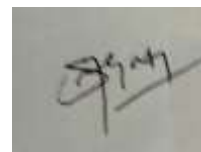
Nama : SRI MULYATI, DRA., M.SI., CFP.  
Pekerjaan : Dosen Tetap FBE UII  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 24 Desember 2021



SRI MULYATI, DRA., M.SI., CFP.

## **F. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Pendukung**

### **SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Djatiantoro, A.Md.  
Pekerjaan : Kepala Bidang URT & SDM  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 12 November 2021

## **G. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Pendukung**

### **SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arief Rahman, SE., M.Com., Ph.D  
Pekerjaan : Wakil Dekan 1 FBE UII  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 12 November 2021

## H. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Pendukung

SURAT PERNYATAAN  
TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurfauziah, Dra., MM., CFP., QWP.  
Pekerjaan : Sekretaris Jurusan Manajemen  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 12 November 2021



## I. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber Pendukung

### SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arif Hartono, S.E. M.EC. PH.D.  
Pekerjaan : Kepala Jurusan Manajemen  
Alamat Kantor : Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec.  
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa  
Yogyakarta 55283

Telah diwawancarai oleh:

Nama : ADITYA AFNAN WICAKSONO  
NIM : 15311207  
Tempat dan tanggal lahir : BALIKPAPAN 10 SEPTEMBER 1997

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi dengan judul penelitian **Menuju Puncak Adalah Harapan Tetapi Pendakian Penuh Kesulitan (Studi Kasus Manajemen Karir dan Komitmen Karir Dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Ekonomika Universitas Islam Indonesia)** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 12 November 2021



Arif Hartono, S.E. M.EC. PH.D.

## Lampiran 9: Dokumentasi Wawancara



Gambar 7. 2 Kabid URT SDM FBE UII : Djatiantoro, A.Md (Dok.Peneliti 2020)



Gambar 7. 3 Zoom Meeting : Mrs.Y(Dok.Peneliti 2020)



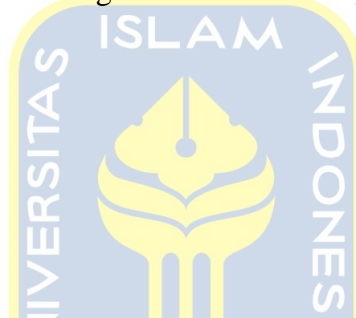
Gambar 7. 4 Dosen FBE UII : Mr X (Dok.Peneliti 2020)



Gambar 7. 5 Zoom meeting: Dosen Jaya Addin Linando(Dok.Peneliti 2020)



Gambar 7. 6 Zoom meeting: Dosen Anas Hidayat(Dok.Peneliti 2021)



Gambar 7. 7 Zoom meeting: Wadep 1 Arief Rahman (Dok.Peneliti 2021)



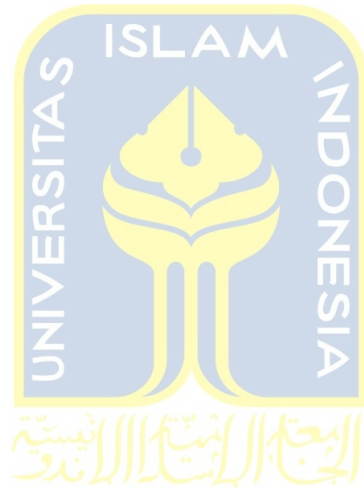
Gambar 7. 8 Zoom meeting Sekertaris Jurusan Manajemen Nurfauziah  
(Dok.Peneliti 2021)



Gambar 7. 9 Zoom Meeting Kepala Jurusan Manajemen Arif Hartono  
(Dok.Peneliti 2021)



Gambar 7. 10 Zoom Meeting Dosen Tetap Sri Mulyati



## Lampiran 10

### BIODATA PENULIS



Nama : Aditya Afnan Wicaksono  
Tempat Tanggal Lahir : Balikpapan, 10 September 1997  
Jenis Kelamin : Laki - Laki  
Institusi : Universitas Islam Indonesia  
Nim : 15311207  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Alamat : Jl Randugowang Utama RT 2/15, Sinduharjo,  
Sleman, Yogyakarta  
Email : 15311207@students.uui.ac.id  
adityafnan@gmail.com

#### Riwayat Pendidikan :

1. 2003 – 2009 : SD 021 Balikpapan
2. 2009 – 2012 : SMP 6 Balikpapan
3. 2012 – 2015 : SMA Negeri 2 Balikpapan
4. 2015 – 2021 : S1 Universitas Islam Indonesia (Yogyakarta)