

LAPORAN
PENELITIAN DASAR KEILMUAN



**STRUKTUR SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI SWASTA:
ANALISIS MANAJEMEN ATAS PENGEMBANGAN KARIR DOSEN
DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA**

Tim Pengusul:

Ketua Peneliti (Nur Hadiyazid Rachman, S.Si., M.M./NIDN. 0319067802)

Anggota Peneliti (Yanto, S.E,Ak., M.Ak., BKP., CA./NIDN. 0325087502)

Nomor Surat Kontrak Penelitian: 257/F.03.07/2020

Nilai Kontrak: Rp. 10.000.000,-

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA
2021

**LEMBAR PENGESAHAN
PENELITIAN DASAR KEILMUAN**

Judul Penelitian

Struktur Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Swasta: Analisis Manajemen Atas Pengembangan Karir Dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Jenis Penelitian	: PENELITIAN DASAR KEILMUAN (PDK)
Ketua Peneliti	: Nur Hadiyazid Rachman
Link Profil simakip	: http://simakip.uhamka.ac.id/pengguna/show/845 Contoh link: http://simakip.uhamka.ac.id/pengguna/show/978
Fakultas	: Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Anggota Peneliti	: Yanto, S.E,Ak., M.Ak., BKP., CA.
Link Profil simakip	: http://simakip.uhamka.ac.id/pengguna/show/1189 Contoh link: http://simakip.uhamka.ac.id/pengguna/show/978
Waktu Penelitian	: 6 Bulan
Luaran Penelitian	
Luaran Wajib	: Jurnal Nasional Terakreditasi sinta 3
Status Luaran Wajib	: In Review
Luaran Tambahan	: Hak Kekayaan Intelektual
Status Luaran Tambahan	: Draft

Jakarta, 6 May 2020

Ketua Peneliti



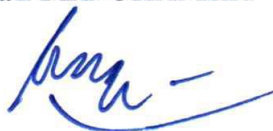
Nur Hadiyazid Rachman, S.Si., M.M.
NIDN. 0319067802

Mengetahui,
Ketua Program Studi FEB UHAMKA



Dr. Adityo Ari Wibowo, S.E., M.M.
NIDN. 0325117707

Menyetujui,
Dekan FEB UHAMKA



Dr. Nuryadi Wijiharjono, S.E., M.M.
NIDN. 0327056501

Ketua Lemlitbang UHAMKA

Prof. Dr. Suswandari, M.Pd.
NIDN. 0020116601

SURAT KONTRAK PENELITIAN



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
 Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur
 Telp. 021-8416624, 87781809; Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN
 LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF DR HAMKA**

Nomor : 257 / F.03.07 / 2020
 Tanggal : 12 Juni 2020

Bismillahirrahmanirrahim

Pada hari ini, Jum'at, tanggal Dua Belas, bulan Juni, Tahun Dua Ribu Dua Puluh, yang bertanda tangan di bawah ini **Prof. Dr. Hj Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **NUR HADIYAZID RACHMAN S.SI, MM**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

Pasal 1

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **STRUKTUR SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI SWASTA: ANALISIS MANAJEMEN ATAS PENGEMBANGAN KARIR DOSEN DI UHAMKA** dengan luaran wajib dan luaran tambahan sesuai data usulan penelitian Bacth 2 Tahun 2019 melalui simakip.uhamka.ac.id.

Pasal 2

Bukti luaran penelitian wajib dan tambahan harus sesuai sebagaimana yang dijanjikan dalam Pasal 1, Luaran penelitian yang dimaksud dilampirkan pada saat Monitoring Evaluasi dan laporan penelitian yang diunggah melalui simakip.uhamka.ac.id.

Pasal 3

Kegiatan tersebut dalam Pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 12 Juni 2020 dan selesai pada tanggal 12 November 2020.

Pasal 4

Berdasarkan kemampuan keuangan lembaga, PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp.10.000.000,- (Terbilang : *Sepuluh Juta*) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1. Sumber biaya yang dimaksud berasal dari RAB pada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA Tahun Anggaran 2019/2020.

Pasal 5

Pembayaran dana tersebut dalam Pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut;
 (1) Termin I 70 % : Sebesar 7.000.000 (Terbilang: *Tujuh Juta Rupiah*) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal penelitian yang telah direview dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut Pasal 1.

(2) Termin II 30 % : Sebesar 3.000.000 (Terbilang: *Tiga Juta Rupiah*) setelah PIHAK KEDUA mengunggah laporan akhir penelitian dengan melampirkan bukti luaran penelitian wajib dan tambahan sesuai Pasal 1 ke simakip.uhamka.ac.id.

Pasal 6

(1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam Pasal 3.

(2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam Pasal 1. Bila PIHAK KEDUA tidak mengikuti Monitoring dan Evaluasi sesuai dengan jadwal yang ditentukan, tidak bisa melanjutkan penyelesaian penelitian dan harus mengikuti proses Monitoring dan Evaluasi pada periode berikutnya.

(3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5 % (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam Pasal 4.

(4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dari keseluruhan dana yang diterima oleh PIHAK PERTAMA sebesar 5 % (lima persen)

Jakarta, 12 Juni 2020

PIHAK PERTAMA
 Lembaga Penelitian dan Pengembangan
 Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
 Ketua,



Prof. Dr. Hj Suswandari, M.Pd
 S.SI, MM

PIHAK KEDUA
 Peneliti,

NUR HADIYAZID RACHMAN

Mengetahui
 Wakil Rektor II UHAMKA

 Prof. Dr. ZAMAH SARI M.Ag.

ABSTRAK

Memahami serta mengeneraliasi sumber daya manusia (SDM) bahwa semua pegawai/pekerja adalah SDM adalah sebuah kesalahan yang fatal, jika mereka memiliki kualifikasi sekaligus kompetensi yang dibutuhkan organisasi atau institusi dalam pencapaiannya barulah dikatakan pekerja tersebut sebagai SDM, apalagi mereka yang dikategorikan *talent* atau talenta, yaitu mereka yang menjadi motor penggerak kemajuan organisasi. Parahnya, di perguruan tinggi, baik pada perguruan tinggi negeri (PTN) maupun swasta (PTS), menganggap pengelolaan SDM ini tidak jauh berbeda dengan mengelola SDM di tempat lain, padahal dari sisi karakter jelas berbeda dari organisasi lainnya. Struktur SDM pada PT, apalagi PTS, yang benar-benar berbeda karakteristiknya sangat menarik tentunya untuk diteliti lebih lanjut. **Tujuan penelitian** ini adalah untuk: (1) Mengidentifikasi proses manajemen sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA; (2) Mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA; (3) Mengidentifikasi struktur sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA; (4) Mengidentifikasi bentuk-bentuk pengembangan mutu sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA; (5) Mengidentifikasi bentuk-bentuk pengembangan karir dosen di UHAMKA. **Tahapan metode penelitian;** pengambilan data, yaitu pendekatan pengumpulan data primer dan pendekatan pengumpulan data sekunder. Analisis data, kualitatif; menganalisis dokumen-dokumen. Kuantitatif; menganalisis hasil dari kuesioner dengan menggunakan pendekatan Metode Edward Hay dengan tiga (3) indikator yaitu: *know-how*, *problem solving* dan *accountability* serta Metode Watson Wyatt dengan tujuh (7) indikator, yaitu: *Functional Knowledge*, *Business Expertise*, *Leadership*, *Problem Solving*, *Nature of Impact*, *Area of Impact*, dan *Interpersonal Skills*. Metode analisis data menggunakan dua metode yaitu : *pertama*, *Analytical Methods (Comparative analysis, Positions Assessment, dan Expert Evaluation)* dan *kedua*, *Non-Analytical Methods (Paired Comparison, Direct Ranking, dan Classification*. **Hasil yang diperoleh** pada penelitian ini menjelaskan ada beberapa kualifikasi formal yang dianggap sebagai kompetensi yang dibutuhkan pada struktur organisasi Perguruan Tinggi UHAMKA, di antaranya: persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Program studi menurut persepsi dan pendapat responden adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2 (39 responden); sebagai Ketua Program studi harus memiliki level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *middle Management* (31 Responden); sebagai Wakil Dekan Fakultas adalah dosen yang memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (26 responden); sebagai Dekan Fakultas Kualifikasi adalah dosen yang memiliki pendidikan minimal S3 (38 responden); sebagai Sekretaris Lembaga adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2 (37 responden); sebagai Sekretaris Pusat Kajian adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2 (34 responden); sebagai Kepala Biro adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2 (26 responden); sebagai Ketua Lembaga adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3 (28 responden); sebagai Kepala Badan adalah dosen yang

memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (27 responden) dan pendidikan minimal S3 (27 responden); sebagai Kepala UPT adalah dosen yang memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (25 responden); sebagai Ketua Pusat Kajian adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3 (32 responden); sebagai Wakil Direktur Pasca-Sarjana adalah dosen yang memiliki Kualifikasi pendidikan minimal S3 (37 responden); sebagai Direktur Pasca-Sarjana adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3 (40 responden); sebagai Wakil Rektor adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3 (38 responden); sebagai Rektor adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3 (43 responden).

Kata Kunci: SDM Dosen, *Grading*, Pengembangan Karir, Pengembangan Mutu, PTM.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
SURAT KONTRAK PENELITIAN	ii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 <i>State of The Art</i>	4
2.2 Kajian Literatur	4
2.3 <i>Roadmap</i> Penelitian	6
BAB 3. METODE PENELITIAN	7
3.1 Alur Penelitian	7
3.2 Lokasi Penelitian.....	8
3.3 Metode Penelitian.....	8
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	9
3.5 Metode Pengumpulan Data	9
3.6 Indikator Capaian Hasil Penelitian.....	10
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	11
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	19
5.1 Kesimpulan	19
5.2 Saran.....	20

BAB 6. LUARAN YANG DICAPAI	21
BAB 7. RENCANA TINDAK LANJUT DAN PROYEK HILIRISASI	22
DAFTAR PUSTAKA	23
LAMPIRAN	
- Artikel ilmiah (draft, status submission atau reprint)	24
- HKI, Publikasi dan produk penelitian lainnya.....	25

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. <i>Road Map</i> Penelitian	6
Gambar 2. Alur Penelitian.....	7

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, beberapa perusahaan kelas dunia dalam melakukan rekrutmen tenaga kerjanya tidak lagi mempersoalkan kualifikasi pendidikan formal, mereka hanya mementingkan kompetensi yang benar-benar mendukung tujuan perusahaan. Oleh karena itu, mereka tidak membutuhkan selebar ijazah maupun gelar kesarjanaan. Padahal perguruan tinggi di seluruh dunia hampir sama, yaitu merupakan institusi penyedia jasa pendidikan dengan output kualifikasi formal semacam itu bagi lulusannya.

Kesalahan fatal dalam memahami sumber daya manusia (SDM) adalah kecenderungan sebagian masyarakat melakukan generalisasi bahwa semua pegawai/pekerja adalah SDM. Di dalam sebuah institusi maupun organisasi, tidak semua orang yang bekerja merupakan SDM. Yang termasuk dalam kategori SDM dari para pekerja hanya berjumlah sedikit. Pekerja disebut SDM jika mereka memiliki kualifikasi sekaligus kompetensi yang dibutuhkan organisasi atau institusi dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan. Lebih sedikit lagi jumlahnya adalah mereka yang termasuk kategori *talent* atau talenta, yaitu mereka yang menjadi motor penggerak kemajuan organisasi.

Jadi, jika digambarkan dalam sebuah struktur piramida, maka lapisan terbawah dalam manajemen SDM merupakan pekerja biasa. Disusul lapisan di atasnya yang merupakan lapisan SDM, dan lapisan paling atas adalah kelompok talenta atau SDM unggul, yaitu orang-orang berbakat dan sekaligus terpelajar. Tidak cukup hanya mengandalkan bakat dalam pengertian harfiah, tetapi mereka juga minimal lulusan perguruan tinggi (sarjana). Kelompok atau kelas talenta inilah yang saat ini menggerakkan kemajuan dan pertumbuhan ekonomi di seluruh dunia (Florida, 2014).

Kesalahan fatal dalam pengembangan SDM di perguruan tinggi, baik pada perguruan tinggi negeri (PTN) maupun perguruan tinggi swasta (PTS), adalah menganggap bahwa mengelola SDM pada sebuah perguruan tinggi tidak jauh berbeda dengan mengelola SDM di tempat lain. Padahal karakter perguruan tinggi berbeda dengan organisasi lainnya. Perguruan tinggi tidak seperti organisasi bisnis, pabrik, instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat (LSM), terlebih militer. Perguruan tinggi merupakan institusi yang unik, bahkan tata kelola PTN dan PTS pun berbeda meskipun misi utamanya sama.

Kesalahan ganda dalam memahami SDM, sebagaimana telah disinggung di muka, berakibat munculnya kesalahan dalam seluruh proses manajemen SDM, yakni dari rekrutmen sampai pemutusan hubungan kerja. Bagi perguruan tinggi (PT), pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan merupakan bagian integral dari manajemen mutu PT. Tidak banyak PT yang memahami dan mempraktikkan konsep integral tersebut. Konsep mutu PT karena karakternya dan ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan tinggi, jauh berbeda secara substansial dengan konsep dan elemen mutu dalam dunia industri maupun bisnis (Berings, 2010).

Jadi, struktur SDM pada PT, apalagi PTS, benar-benar berbeda, dan oleh karena itu karakteristiknya menarik untuk diteliti. Itulah mengapa judul penelitian ini adalah “Struktur Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Swasta: Analisis Manajemen Atas Pengembangan Karir Dosen di UHAMKA”.

1.2 Rumusan Masalah

Yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses manajemen sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA?
2. Bagaimana karakteristik sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA?
3. Bagaimana struktur sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA?

4. Bagaimana bentuk-bentuk pengembangan mutu sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA?
5. Bagaimana bentuk-bentuk pengembangan karir dosen di UHAMKA?
6. Sejauh mana pengembangan mutu dosen berpengaruh terhadap karir dosen di UHAMKA?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi proses manajemen sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA.
2. Mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA.
3. Mengidentifikasi struktur sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA.
4. Mengidentifikasi bentuk-bentuk pengembangan mutu sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA.
5. Mengidentifikasi bentuk-bentuk pengembangan karir dosen di UHAMKA.
6. Menganalisis pengembangan mutu dan karir dosen di UHAMKA.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *State of The Art* Penelitian

Hasil penelitian dalam penggunaan prinsip dan sistem penjenjangan (*grading system*) pada beberapa perguruan tinggi di Rusia menunjukkan terjadinya peningkatan efektifitas dan kinerja, baik secara individu maupun secara organisasi. Di samping itu, penggunaan *grading system* yang disertai dengan perbaikan sistem remunerasi telah pula mendukung penciptaan nilai universitas, efisiensi, dan budaya perusahaan/organisasi (Kirillov *et al*, 2015).

Untuk mengefisienkan sistem administrasi, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian pada sistem administrasi di Mesir, meskipun tidak terdapat model yang ideal dalam sistem penjenjangan, penggunaan penjenjangan karir dan penjenjangan pekerjaan (*career grades and job grading*) dapat mengidentifikasi secara tepat (presisif) terhadap proses rekrutmen, promosi, dan penilaian kinerja (Amin, 2019). Secara teoretis, pengembangan SDM dalam kerangka pengembangan mutu pendidikan tinggi harus didasarkan pada nilai-nilai budaya organisasi, yakni yang bersumber pada misi dan tujuan organisasi (Berings, 2010).

2.2 Kajian Literatur

Perekonomian di abad dua puluh satu ditandai dengan semakin menguatnya pengaruh globalisasi serta semakin cepat dan meluasnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Dalam perkembangan manajemen SDM di mana perekonomian berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*) menjadi dominan, menuntut adanya perubahan tenaga kerja yang berkemampuan dan berketerampilan tinggi. Mereka adalah orang-orang yang fleksibel, adaptif, tangguh, menguasai informasi pasar, dan efektif dalam memanfaatkan informasi.

Di dalam kurikulum pengembangan karir, di banyak negara telah menggunakan sistem penjenjangan (*grading*) yang menggambarkan kemampuan dan keterampilan seseorang, baik yang berlaku di sektor publik (pemerintah) maupun privat (swasta). Misalnya dengan menggunakan sistem penjenjangan karir secara komprehensif dari *grade 9* sampai *grade 12* (Manitoba Education and Training, 2017).

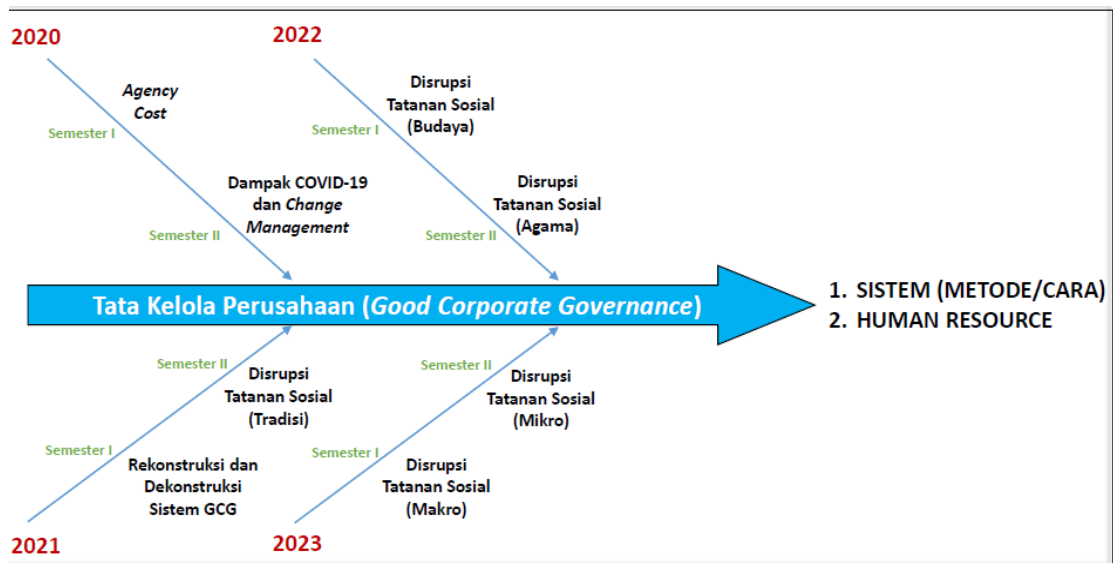
Menurut Majelis Diktilitbang PP Muhammadiyah, keterukuran manajemen mutu kelembagaan PTM di antaranya dapat ditunjukkan pada capaian akreditasi institusi (Diktilitbang Muhammadiyah, 2018). UHAMKA sendiri dalam capaian akreditasi institusi dari AIPT BAN-PT telah memperoleh peringkat A (BAN-PT, 2016). Paling tidak secara administratif, manajemen mutu kelembagaan UHAMKA telah memenuhi kategori-kategori objektif dan empiris dari BAN PT. Artinya, modal intelektual yang dimiliki UHAMKA yang mencakup sumber daya manusia (SDM) atau *human resources*, struktur kelembagaan (*organizational resources*), dan jaringan sosial (*social resources*) telah dianggap mencukupi untuk melaksanakan manajemen mutu kelembagaan yang baik (Wijiharjono, 2019).

Hasil penelitian Komisi Eropa (2017) terhadap perguruan tinggi dalam memodernisasi tenaga akademiknya menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kualifikasi doktor dan kandidat doktor serta peningkatan partisipasi dari kaum perempuan di bidang akademik. Hampir seluruh perguruan tinggi di Eropa mensyaratkan kualifikasi doktor dalam mengisi jabatan-jabatan penting universitas.

Dalam dunia industri, berbeda dengan China, penerapan sistem penjenjangan (*grading system*) di perusahaan-perusahaan di Jepang dan Korea Selatan menunjukkan kecenderungan yang semakin menguat. Dengan sistem *grading*, pembayaran upah pada perusahaan-perusahaan tersebut yang didasarkan pada kinerja juga semakin meningkat, termasuk juga dalam promosi maupun pengembangan karir (Nishino, 2020).

2.3 Roadmap Penelitian

Adapun *roadmap* penelitian ini dikonstruksikan kepada Ekonomi Kelembagaan (*Institutional Economic*) dengan Pendekatan Multi-Disiplin, mengacu kepada Williamson (2000). Ekonomi Kelembagaan ini akan difokuskan pada Sistem Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) yang diorientasikan dalam kurun waktu 4 tahun dengan *time schedule* sebagai berikut:

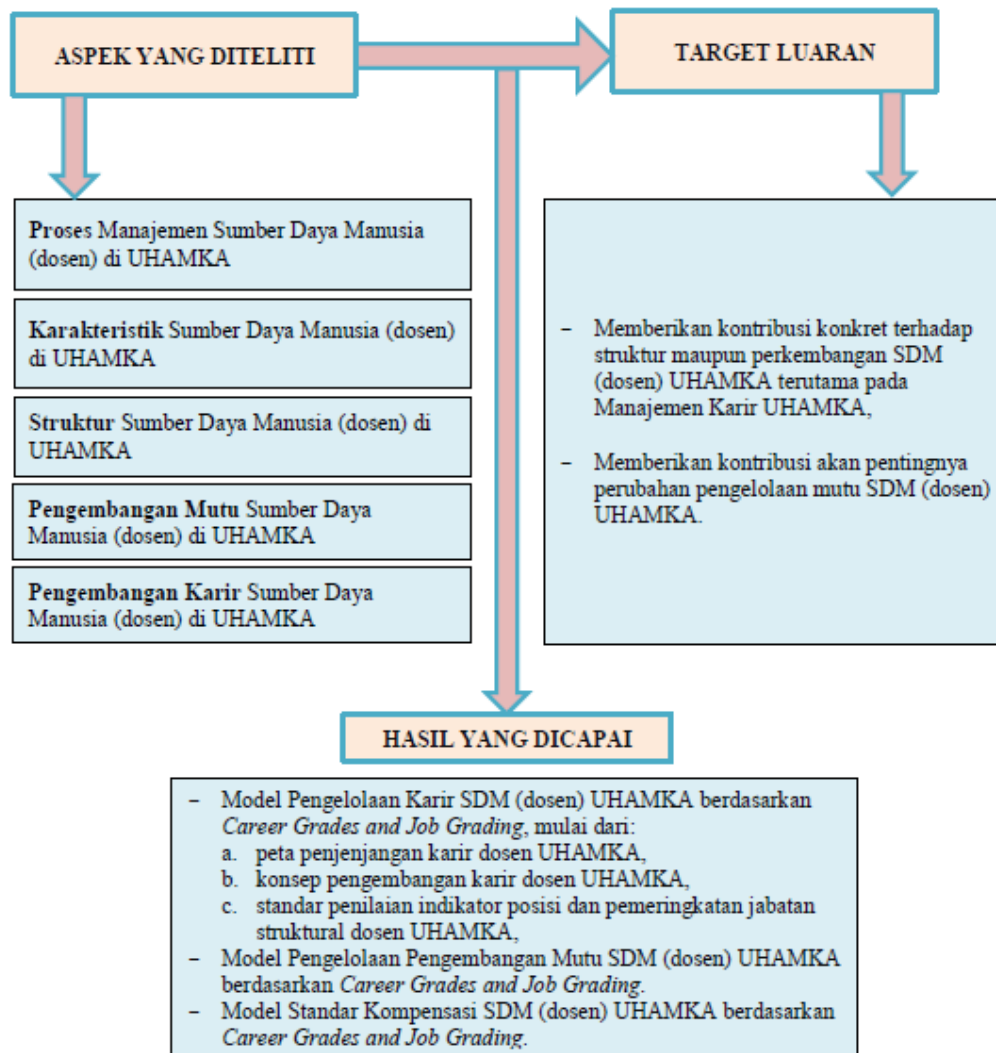


Gambar 1: Roadmap Penelitian

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Alur Penelitian

Alur penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2: Alur Penelitian

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berskala lokal, dilakukan di institusi UHAMKA untuk melihat pemetaan SDM (dosen) UHAMKA agar memperoleh struktur yang jelas, sehingga memudahkan dalam melakukan penghitungan bobot mutu yang akan berdampak terhadap karir SDM (dosen) tersebut.

3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dan kuantitatif, dengan penjelesan sebagai berikut:

1. Analisis Data Kualitatif, Menganalisis dokumen-dokumen seperti, yaitu: *pertama*, panduan borang akreditasi Institusi dan program studi terlebih khusus pada bagian standar Sumber Daya Manusia (Dosen), *Kedua*, peraturan-peraturan tentang Sumber Daya Manusia (SDM) bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah/Aisyiyah yang diterbitkan oleh Majelis Pendidikan Tinggi Muhammadiyah, dan *Ketiga*, Surat Keputusan Rektor UHAMKA yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) UHAMKA.
2. Analisis Data Kuantitatif, Menganalisis hasil dari kuesioner dengan menggunakan pendekatan Metode Edward Hay dengan tiga (3) indikator yaitu: *know-how*, *problem solving* dan *accountability* serta Metode Watson Wyatt dengan tujuh (7) indikator, yaitu: *Functional Knowledge*, *Business Expertise*, *Leadership*, *Problem Solving*, *Nature of Impact*, *Area of Impact*, dan *Interpersonal Skills*. Metode analisis data menggunakan dua metode yaitu: *pertama*, *Analytical Methods* (*Comparative analysis*, *Positions Assessment*, dan *Expert Evaluation*) dan *kedua*, *Non-Analytical Methods* (*Paired Comparison*, *Direct Ranking*, dan *Classification*).

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini seluruh Dosen yang tercatat sampai dengan tahun 2020 di UHAMKA pada seluruh Fakultas yang ada. Unit Sampel (*Sampling Unit*); kriteria responden yang dijadikan sebagai unit sampel adalah sebagai berikut:

1. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Profesor dan memiliki jabatan struktural
2. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Profesor tanpa jabatan struktural
3. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Lektor Kepala dan memiliki jabatan struktural
4. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Lektor Kepala tanpa jabatan struktural
5. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Lektor dan memiliki jabatan struktural
6. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Lektor tanpa jabatan struktural
7. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Asisten Ahli dan memiliki jabatan struktural
8. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Asisen Ahli tanpa jabatan struktural
9. Dosen UHAMKA dengan jabatan fungsional Tenaga Pengajar

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik Pengambilan Contoh (*Sampling Technique*); Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan *stratified-proportional random sampling* (teknik pengambilan contoh proporsional berlapis). Teknik ini termasuk ke dalam teknik *Probability Sampling* yang berarti penentuan responden dilakukan secara

proporsional dan acak di dalam lapisan tertentu. Lapisan tertentu dalam penelitian ini adalah:

a) Dosen dengan jabatan fungsional yang terdiri dari:

- Tenaga Pengajar
- Asisten Ahli
- Lektor
- Lektor Kepala
- Profesor

b) Dosen dengan jabatan struktural yang terdiri dari:

- Dosen dengan jabatan struktural
- Dosen tanpa jabatan struktural

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang mengisi kuesioner pada Penelitian Struktur Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Swasta: Analisis Manajemen atas Pengembangan Karir Dosen Di UHAMKA sebanyak 44 Dosen.

Analisis terhadap jawaban tertinggi yang diberikan oleh responden terhadap struktur organisasi atau jabatan struktural di UHAMKA sebagai berikut:

1. Sekretaris Program Studi

Persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Program studi menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Asisten Ahli (31 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (39 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *First-Line Management* (28 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa Teknis-Administratif dan sesuai dengan bidang keahlian (akademis).
- e. Kompetensi motivasional yang obyektif.
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan SOP (Prosedural) dan Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab untuk terlibat penuh dalam kegiatan program studi.
- h. Memahami proses dan menjalankan sistem.

2. Ketua Program Studi

Persyaratan untuk menjabat sebagai Ketua Program studi menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (27 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (27 responden).

- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *middle Management* (31 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki sesuai dengan bidang keahlian (akademis).
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan (kemampuan merubah orang).
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab yang dimiliki berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

3. Wakil Dekan Fakultas

Persyaratan untuk menjabat sebagai Wakil Dekan Fakultas menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (26 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (26 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (26 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa Strategis-Akademis dan sesuai dengan bidang keahlian (akademis).
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

4. Dekan Fakultas

Persyaratan untuk menjabat sebagai Dekan Fakultas menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor Kepala (22 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (38 responden).

- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (34 Responden).
 - d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
 - e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
 - f. Kecakapan dalam hal membuat strategi dan kebijakan.
 - g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
 - h. Berorientasi kepada target.
5. Sekretaris Lembaga
- Persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Lembaga menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:
- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (24 responden).
 - b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (37 responden).
 - c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (23 Responden).
 - d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa Teknis-Administratif.
 - e. Kompetensi motivasional yang obyektif.
 - f. Kecakapan dalam hal menjalankan SOP (Prosedural).
 - g. Sikap dan tanggung jawab berupa keterlibatan penuh.
 - h. Menjalankan sistem.
6. Sekretaris Pusat Kajian
- Persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Pusat Kajian menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:
- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (22 responden).
 - b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (34 responden).

- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (24 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki sesuai dengan bidang keahlian (akademis).
- e. Kompetensi motivasional yang obyektif.
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan SOP (Prosedural).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keterlibatan penuh.
- h. Menjalankan sistem.

7. Kepala Biro

Persyaratan untuk menjabat sebagai Kepala Biro menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (25 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (26 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (20 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional yang obyektif.
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa terlibat penuh serta keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Menjalankan sistem.

8. Ketua Lembaga

Persyaratan untuk menjabat sebagai Ketua Lembaga menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (24 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (28 responden).

- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (23 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Menjalankan sistem dan berorientasi kepada target.

9. Kepala Badan

Persyaratan untuk menjabat sebagai Kepala Badan menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (27 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (27 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (22 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

10. Kepala UPT

Persyaratan untuk menjabat sebagai Kepala UPT menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (25 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (23 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (20 Responden).

- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis dan sesuai bidang keahlian.
- e. Kompetensi motivasional berupa obyektifitas.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

11. Ketua Pusat Kajian

Persyaratan untuk menjabat sebagai Ketua Pusat Kajian menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (23 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (32 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (20 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

12. Wakil Direktur Pasca-Sarjana

Persyaratan untuk menjabat sebagai Wakil Direktur Pasca-Sarjana menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor Kepala (24 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (37 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (25 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang sesuai dengan bidang keahlian (Akademis).

- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

13. Direktur Pasca-Sarjana

Persyaratan untuk menjabat sebagai Direktur Pasca-Sarjana menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor Kepala (17 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (40 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (33 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

14. Wakil Rektor

Persyaratan untuk menjabat sebagai Wakil Rektor menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor Kepala (24 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (38 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (31 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.

- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan sekaligus Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

15. Rektor

Persyaratan untuk menjabat sebagai Rektor menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Profesor (28 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (43 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (39 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menjelaskan ada beberapa kualifikasi formal yang dianggap sebagai kompetensi yang dibutuhkan pada struktur organisasi Perguruan Tinggi UHAMKA, di antaranya: persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Program studi menurut persepsi dan pendapat responden adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2; sebagai Ketua Program studi harus memiliki level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *middle management*; sebagai Wakil Dekan Fakultas adalah dosen yang memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor; sebagai Dekan Fakultas Kualifikasi adalah dosen yang memiliki pendidikan minimal S3; sebagai Sekretaris Lembaga adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2; sebagai Sekretaris Pusat Kajian adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2; sebagai Kepala Biro adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2; sebagai Ketua Lembaga adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Kepala Badan adalah dosen yang memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor dan pendidikan minimal S3; sebagai Kepala UPT adalah dosen yang memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor; sebagai Ketua Pusat Kajian adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Wakil Direktur Pasca-Sarjana adalah dosen yang memiliki Kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Direktur Pasca-Sarjana adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Wakil Rektor adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Rektor adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3.

5.2 Saran

Re-analysis jabatan struktural dengan observasi (Mondy, 2008) berkala (bulanan/triwulan) terhadap operasional (*technique competence*) maupun dimensi pekerjaan (Wirawan, 2015), sehingga uraian jabatan fungsional dapat memenuhi “apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut” (*description*) serta menjawab “jenis orang seperti apa yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut” (*specification*) (Dessler, 2014). Untuk itu, pihak Manajemen UHAMKA harus meninjau ulang kembali dokumen tertulis yang memuat deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dengan mengacu pada hasil penelitian ini. Sehingga dokumen tersebut *reliable* untuk digunakan dalam menyusun program; penarikan, seleksi, penempatan, dan pengembangan, serta kualifikasi dosen untuk menduduki jabatan struktural.

BAB 6. LUARAN YANG DICAPAI

Luaran yang dicapai dari penelitian ini yaitu berupa *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berkaitan dengan:

- a) Nomenklatur jabatan struktural dan fungsional
- b) Kualifikasi jabatan struktural dan fungsional
- c) Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi
- d) Kompetensi pokok strategis-akademis sdm dosen
- e) Monitoring dan evaluasi kinerja jabatan struktural dan fungsional
- f) Pelatihan dan pengembangan sdm dosen

BAB 7. RENCANA TINDAK LANJUT DAN PROYEK HILIRISASI

Adapun rencana tindak lanjut yang dapat disegerakan untuk dirumuskan oleh UHAMKA yaitu dengan membuat Manajemen Karir. Berdasarkan hasil penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Grading Struktur SDM Dosen UHAMKA	Struktur SDM Dosen UHAMKA	Jabatan Fungsional	Kualifikasi Pendidikan	Level Manajemen
Grade 10	Rektor	Profesor	S3	Top
Grade 9	Wakil Rektor	LK	S3	Top
	Direktur Pasca-Sarjana			
Grade 8	Wakil Direktur Pasca-Sarjana	LK	S3	Top
Grade 7	Dekan	LK	S3	Top
Grade 6	Ketua Lembaga	L	S3	Top
	Kepala Badan			
	Ketua Pusat Kajian			
Grade 5	Kepala UPT	L	S2	Top
Grade 4	Wakil Dekan	L	S3	Middle
Grade 3	Kapela Program Studi	L	S2	Middle
	Kepala Biro			
Grade 2	Sekretaris Pusat Kajian	L	S2	Middle
	Sekretaris Lembaga			
Grade 1	Sekretaris Program Studi	AA	S2	First Line

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, I. (2019). An International Perspective of Job Grading in The Egyptian Administrative System. *Review of Economics and Political Science, Emerald Publishing Limited: 2631-3561.*
- Badan Akreditasi Nasional. (2016). Nomor SK: 3128/SK/BAN-PT/Akred/PT/XII/2016.
- Berings, D. (2010). *Reflection on Quality Culture as A Substantial Element of Quality Management in Higher Education.* Hogeschool-Universiteit Brussel.
- Dessler, Gary. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jilid 1. PT Indeks: Jakarta Barat
- European Commission/EACEA/Eurydice, (2017). *Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017.* Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Florida, R. (2014). the Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly 2014, Vol. 28(3) 196–205.*
- <https://diktilitbangmuhammadiyah.org/id/tag/workshop/>, diakses 6 Agustus 2018.
- https://banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php, diakses 6 Agustus 2018.
- Kirillov, A. V., Vinichenko, M. V., Melnichuk, A. V., Melnichuk, Y. A., and Lakina, Y. (2015). Higher Education Institutions Grading: Administrative and Support Personnel. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2015, 5 (Special Issue) 173-182.
- Manitoba Education and Training. (2017). Manitoba Education and Training Cataloguing in Publication Data. *Grade 9 Career Development: Life/Work Exploration: Manitoba Curriculum Framework of Outcomes and A Foundation for Implementation.* Government of Manitoba, Represented by the Minister of Education and Training. School Programs Division Winnipeg, Manitoba, Canada.
- Manitoba Education and Training. (2017). Manitoba Education and Training Cataloguing in Publication Data. *Grade 10 Career Development: Life/Work Planning: Manitoba Curriculum Framework of Outcomes and A Foundation*

for Implementation. Government of Manitoba, Represented by the Minister of Education and Training. School Programs Division Winnipeg, Manitoba, Canada.

Manitoba Education and Training. (2017). Manitoba Education and Training Cataloguing in Publication Data. *Grade 11 Career Development: Life/Work Building: Manitoba Curriculum Framework of Outcomes and A Foundation for Implementation*. Government of Manitoba, Represented by the Minister of Education and Training. School Programs Division Winnipeg, Manitoba, Canada.

Manitoba Education and Training. (2017). Manitoba Education and Training Cataloguing in Publication Data. *Grade 12 Career Development: Life/Work Transitioning: Manitoba Curriculum Framework of Outcomes and A Foundation for Implementation*. Government of Manitoba, Represented by the Minister of Education and Training. School Programs Division Winnipeg, Manitoba, Canada.

Mondy R Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

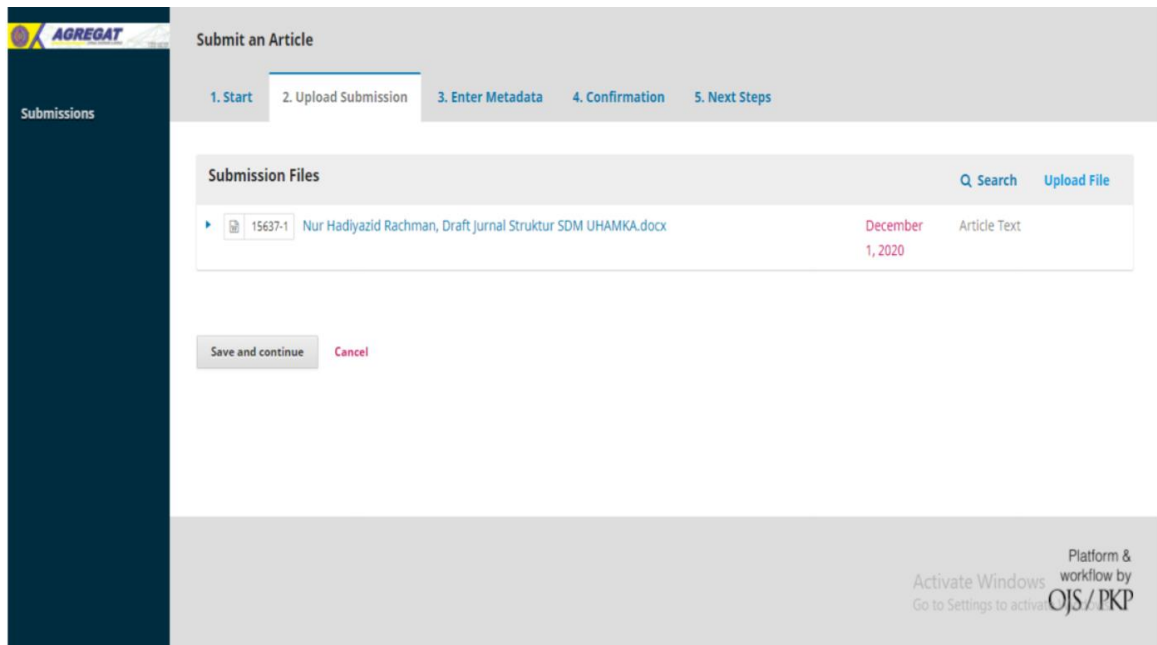
Nishino, F. (2020). Human Resource Management for Product Development Engineers in Japanese, South Korean, and Chinese Companies. Hitotsubashi University: *Hitotsubashi Journal of Social Studies* 51 (2020), pp.25-44.

Wijiharjono, N. (2019). *Konsep Pendidikan Tinggi Muhammadiyah dan Implikasinya terhadap Manajemen Mutu di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka* (disertasi tidak diterbitkan). Bogor: Sekolah Pascasarjana UIKA.

Wirawan, (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.

LAMPIRAN

Bukti submission artikel jurnal terakreditasi SINTA 3:



The screenshot displays the 'Submit an Article' interface of the AGREGAT journal. The page is divided into a dark blue sidebar on the left with the 'AGREGAT' logo and 'Submissions' text, and a main content area. The main area has a grey header with the title 'Submit an Article' and a progress bar with five steps: 1. Start, 2. Upload Submission (active), 3. Enter Metadata, 4. Confirmation, and 5. Next Steps. Below the header is a 'Submission Files' section with a search icon and an 'Upload File' button. A table lists a submission file with the following details:

File ID	File Name	Submission Date	File Type
15637-1	Nur Hadiyazid Rachman, Draft Jurnal Struktur SDM UHAMKA.docx	December 1, 2020	Article Text

At the bottom of the submission list, there are two buttons: 'Save and continue' and 'Cancel'. In the bottom right corner of the page, there is a watermark for 'Platform & workflow by OJS/ PKP' and a Windows activation notice: 'Activate Windows Go to Settings to activate'.

Struktur Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Swasta: Analisis Manajemen atas Pengembangan Karir Dosen di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

Nur Hadiyazid Rachman¹, Yanto²

¹Program Studi Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA

*email: nur_hadiyazid@uhamka.ac.id
yanto@uhamka.ac.id

Article Info: Submitted:, Revised:, Published:

Abstrak

Memahami serta mengeneralisasi sumber daya manusia (SDM) bahwa semua pegawai/pekerja adalah SDM adalah sebuah kesalahan yang fatal, jika mereka memiliki kualifikasi sekaligus kompetensi yang dibutuhkan organisasi atau institusi dalam pencapaiannya barulah dikatakan pekerja tersebut sebagai SDM, apalagi mereka yang dikategorikan *talent* atau talenta, yaitu mereka yang menjadi motor penggerak kemajuan organisasi. Parahnya, di perguruan tinggi, baik pada perguruan tinggi negeri (PTN) maupun swasta (PTS), menganggap pengelolaan SDM ini tidak jauh berbeda dengan mengelola SDM di tempat lain, padahal dari sisi karakter jelas berbeda dari organisasi lainnya. Struktur SDM pada PT, apalagi PTS, yang benar-benar berbeda karakteristiknya sangat menarik tentunya untuk diteliti lebih lanjut. Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) Mengidentifikasi proses manajemen sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA; (2) Mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA; (3) Mengidentifikasi struktur sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA; (4) Mengidentifikasi bentuk-bentuk pengembangan mutu sumber daya manusia (dosen) di UHAMKA; (5) Mengidentifikasi bentuk-bentuk pengembangan karir dosen di UHAMKA. Tahapan metode penelitian; pengambilan data, yaitu pendekatan pengumpulan data primer dan pendekatan pengumpulan data sekunder. Analisis data, kualitatif; menganalisis dokumen-dokumen. Kuantitatif; menganalisis hasil dari kuesioner dengan menggunakan pendekatan Metode Edward Hay dengan tiga (3) indikator yaitu: *know-how*, *problem solving* dan *accountability* serta Metode Watson Wyatt dengan tujuh (7) indikator, yaitu: *Functional Knowledge*, *Business Expertise*, *Leadership*, *Problem Solving*, *Nature of Impact*, *Area of Impact*, dan *Interpersonal Skills*. Metode analisis data menggunakan dua metode yaitu : *pertama*, *Analytical Methods* (*Comparative analysis*, *Positions Assessment*, dan *Expert Evaluation*) dan *kedua*, *Non-Analytical Methods* (*Paired Comparison*, *Direct Ranking*, dan *Classification*..

Keywords: SDM Dosen, *Grading*, Pengembangan Karir, Pengembangan Mutu, PTM

PENDAHULUAN

Saat ini, beberapa perusahaan kelas dunia dalam melakukan rekrutmen tenaga kerjanya tidak lagi mempersoalkan kualifikasi pendidikan

formal, mereka hanya mementingkan kompetensi yang benar-benar mendukung tujuan perusahaan. Oleh karena itu, mereka tidak membutuhkan

selembar ijazah maupun gelar kesarjanaan. Padahal perguruan tinggi di seluruh dunia hampir sama, yaitu merupakan institusi penyedia jasa pendidikan dengan output kualifikasi formal semacam itu bagi lulusannya.

Kesalahan fatal dalam memahami sumber daya manusia (SDM) adalah kecenderungan sebagian masyarakat melakukan generalisasi bahwa semua pegawai/pekerja adalah SDM. Di dalam sebuah institusi maupun organisasi, tidak semua orang yang bekerja merupakan SDM. Yang termasuk dalam kategori SDM dari para pekerja hanya berjumlah sedikit. Pekerja disebut SDM jika mereka memiliki kualifikasi sekaligus kompetensi yang dibutuhkan organisasi atau institusi dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan. Lebih sedikit lagi jumlahnya adalah mereka yang termasuk kategori *talent* atau talenta, yaitu mereka yang menjadi motor penggerak kemajuan organisasi.

Jadi, jika digambarkan dalam sebuah struktur piramida, maka lapisan terbawah dalam manajemen SDM merupakan pekerja biasa. Disusul lapisan di atasnya yang merupakan lapisan SDM, dan lapisan paling atas adalah kelompok talenta atau SDM

unggul, yaitu orang-orang berbakat dan sekaligus terpelajar. Tidak cukup hanya mengandalkan bakat dalam pengertian harfiah, tetapi mereka juga minimal lulusan perguruan tinggi (sarjana). Kelompok atau kelas talenta inilah yang saat ini menggerakkan kemajuan dan pertumbuhan ekonomi di seluruh dunia (Florida, 2014).

Kesalahan fatal dalam pengembangan SDM di perguruan tinggi, baik pada perguruan tinggi negeri (PTN) maupun perguruan tinggi swasta (PTS), adalah menganggap bahwa mengelola SDM pada sebuah perguruan tinggi tidak jauh berbeda dengan mengelola SDM di tempat lain. Padahal karakter perguruan tinggi berbeda dengan organisasi lainnya. Perguruan tinggi tidak seperti organisasi bisnis, pabrik, instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat (LSM), terlebih militer. Perguruan tinggi merupakan institusi yang unik, bahkan tata kelola PTN dan PTS pun berbeda meskipun misi utamanya sama.

Kesalahan ganda dalam memahami SDM, sebagaimana telah disinggung di muka, berakibat munculnya kesalahan dalam seluruh proses manajemen SDM, yakni dari rekrutmen sampai pemutusan hubungan kerja. Bagi perguruan tinggi

(PT), pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan merupakan bagian integral dari manajemen mutu PT. Tidak banyak PT yang memahami dan mempraktikkan konsep integral tersebut. Konsep mutu PT karena karakternya dan ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan tinggi, jauh berbeda secara substansial dengan konsep dan elemen mutu dalam dunia industri maupun bisnis (Berings, 2010).

METODE

Metode penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dan kuantitatif, dengan penjelesan sebagai berikut:

1. Analisis Data Kualitatif, Menganalisis dokumen-dokumen seperti, yaitu: *pertama*, panduan borang akreditasi Institusi dan program studi terlebih khusus pada bagian standar Sumber Daya Manusia (Dosen), *Kedua*, peraturan-peraturan tentang Sumber Daya Manusia (SDM) bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah/Aisyiyah yang diterbitkan oleh Majelis Pendidikan Tinggi Muhammadiyah, dan *Ketiga*, Surat Keputusan Rektor UHAMKA yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) UHAMKA.
2. Analisis Data Kuantitatif, Menganalisis hasil dari kuesioner dengan menggunakan pendekatan Metode Edward Hay dengan tiga (3) indikator yaitu: *know-how*, *problem solving* dan *accountability* serta Metode Watson Wyatt dengan tujuh (7) indikator, yaitu: *Functional Knowledge*, *Business Expertise*, *Leadership*, *Problem Solving*, *Nature of Impact*, *Area of Impact*, dan *Interpersonal Skills*. Metode analisis data menggunakan dua metode yaitu: *pertama*, *Analytical Methods* (*Comparative analysis*, *Positions Assessment*, dan *Expert Evaluation*) dan *kedua*, *Non-Analytical Methods* (*Paired Comparison*, *Direct Ranking*, dan *Classification*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis terhadap jawaban tertinggi yang diberikan oleh responden terhadap struktur organisasi atau jabatan struktural di UHAMKA sebagai berikut:

1. Sekretaris Program Studi

Persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Program studi menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Asisten Ahli (31 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (39 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *First-Line Management* (28 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa Teknis-Administratif dan sesuai dengan bidang keahlian (akademis).
- e. Kompetensi motivasional yang obyektif.
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan SOP (Prosedural) dan Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab untuk terlibat penuh dalam kegiatan program studi.
- h. Memahami proses dan menjalankan sistem.

2. Ketua Program Studi

Persyaratan untuk menjabat sebagai Ketua Program studi menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (27 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (27 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *middle Management* (31 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki sesuai dengan bidang keahlian (akademis).
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan (kemampuan merubah orang).
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab yang dimiliki berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

3. Wakil Dekan Fakultas

Persyaratan untuk menjabat sebagai Wakil Dekan Fakultas menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (26 responden).
 - b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (26 responden).
 - c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (26 Responden).
 - d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa Strategis-Akademis dan sesuai dengan bidang keahlian (akademis).
 - e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
 - f. Kecakapan dalam hal menjalankan Monev (Monitoring dan Evaluasi).
 - g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
 - h. Berorientasi kepada target.
4. Dekan Fakultas
- Persyaratan untuk menjabat sebagai Dekan Fakultas menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:
- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor Kepala (22 responden).
 - b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (38 responden).
 - c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (34 Responden).
 - d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
 - e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
 - f. Kecakapan dalam hal membuat strategi dan kebijakan.
 - g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
 - h. Berorientasi kepada target.
5. Sekretaris Lembaga
- Persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Lembaga menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:
- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (24 responden).
 - b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (37 responden).
 - c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (23 Responden).
 - d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa Teknis-Administratif.
 - e. Kompetensi motivasional yang obyektif.
 - f. Kecakapan dalam hal menjalankan SOP (Prosedural).
 - g. Sikap dan tanggung jawab berupa keterlibatan penuh.
 - h. Menjalankan sistem.

6. Sekretaris Pusat Kajian

Persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Pusat Kajian menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (22 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (34 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (24 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki sesuai dengan bidang keahlian (akademis).
- e. Kompetensi motivasional yang obyektif.
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan SOP (Prosedural).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keterlibatan penuh.
- h. Menjalankan sistem.

7. Kepala Biro

Persyaratan untuk menjabat sebagai Kepala Biro menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (25 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (26 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (20 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional yang obyektif.
- f. Kecakapan dalam hal menjalankan Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa terlibat penuh serta keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Menjalankan sistem.

8. Ketua Lembaga

Persyaratan untuk menjabat sebagai Ketua Lembaga menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (24 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (28 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (23 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.

- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Menjalankan sistem dan berorientasi kepada target.

9. Kepala Badan

Persyaratan untuk menjabat sebagai Kepala Badan menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (27 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (27 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (22 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

10. Kepala UPT

Persyaratan untuk menjabat sebagai Kepala UPT menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (25 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S2 (23 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (20 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis dan sesuai bidang keahlian.
- e. Kompetensi motivasional berupa obyektifitas.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

11. Ketua Pusat Kajian

Persyaratan untuk menjabat sebagai Ketua Pusat Kajian menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor (23 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (32 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (20 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.

- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

12. Wakil Direktur Pasca-Sarjana

Persyaratan untuk menjabat sebagai Wakil Direktur Pasca-Sarjana menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor Kepala (24 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (37 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Middle Management* (25 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang sesuai dengan bidang keahlian (Akademis).
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

13. Direktur Pasca-Sarjana

Persyaratan untuk menjabat sebagai Direktur Pasca-Sarjana menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor Kepala (17 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (40 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (33 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

14. Wakil Rektor

Persyaratan untuk menjabat sebagai Wakil Rektor menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor Kepala (24 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (38 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (31 Responden).

- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan sekaligus Monev (Monitoring dan Evaluasi).
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
- h. Berorientasi kepada target.

15. Rektor

Persyaratan untuk menjabat sebagai Rektor menurut persepsi dan pendapat responden sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Profesor (28 responden).
- b. Kualifikasi pendidikan minimal S3 (43 responden).
- c. Level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *Top Management* (39 Responden).
- d. Kompetensi pokok yang dimiliki berupa kemampuan strategis-akademis.
- e. Kompetensi motivasional berupa keteladanan.
- f. Kecakapan dalam hal pembuatan Strategi dan kebijakan.
- g. Sikap dan tanggung jawab berupa keteladanan dan kebijaksanaan.
Berorientasi kepada target.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini menjelaskan ada beberapa kualifikasi formal yang dianggap sebagai kompetensi yang dibutuhkan pada struktur organisasi Perguruan Tinggi UHAMKA, di antaranya: persyaratan untuk menjabat sebagai Sekretaris Program studi menurut persepsi dan pendapat responden adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2; sebagai Ketua Program studi harus memiliki level kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai *middle Management*; sebagai Wakil Dekan Fakultas adalah dosen yang memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor; sebagai Dekan Fakultas Kualifikasi adalah dosen yang memiliki pendidikan minimal S3; sebagai Sekretaris Lembaga adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2; sebagai Sekretaris Pusat Kajian adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2; sebagai Kepala Biro adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2; sebagai Ketua Lembaga

adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Kepala Badan adalah dosen yang memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor dan pendidikan minimal S3; sebagai Kepala UPT adalah dosen yang memiliki kualifikasi Jabatan Fungsional minimal Lektor; sebagai Ketua Pusat Kajian adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Wakil Direktur Pasca-Sarjana adalah dosen yang memiliki Kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Direktur Pasca-Sarjana adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Wakil Rektor adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3; sebagai Rektor adalah dosen yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal S3.

REFERENCES

- Amin, I. (2019). An International Perspective of Job Grading in The Egyptian Administrative System. *Review of Economics and Political Science, Emerald Publishing Limited: 2631-3561.*
- Badan Akreditasi Nasional. (2016). Nomor SK: 3128/SK/BAN-PT/Akred/PT/XII/2016.
- Berings, D. (2010). *Reflection on Quality Culture as A Substantial Element of Quality Management in Higher Education.* Hogeschool-Universiteit Brussel.
- European Commission/EACEA/Eurydice, (2017). *Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017.* Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Florida, R. (2014). the Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly 2014, Vol. 28(3) 196–205.*
- <https://diktilitbangmuhammadiyah.org/id/tag/workshop>, diakses 6 Agustus 2018.
- https://banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php, diakses 6 Agustus 2018.
- Kirillov, A. V., Vinichenko, M. V., Melnichuk, A. V., Melnichuk, Y. A., and Lakina, Y. (2015). Higher Education Institutions Grading: Administrative and Support Personnel. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2015, 5 (Special Issue) 173-182.

- Manitoba Education and Training. (2017). Manitoba Education and Training Cataloguing in Publication Data. *Grade 9 Career Development: Life/Work Exploration: Manitoba Curriculum Framework of Outcomes and A Foundation for Implementation*. Government of Manitoba, Represented by the Minister of Education and Training. School Programs Division Winnipeg, Manitoba, Canada.
- Manitoba Education and Training. (2017). Manitoba Education and Training Cataloguing in Publication Data. *Grade 10 Career Development: Life/Work Planning: Manitoba Curriculum Framework of Outcomes and A Foundation for Implementation*. Government of Manitoba, Represented by the Minister of Education and Training. School Programs Division Winnipeg, Manitoba, Canada.
- Manitoba Education and Training. (2017). Manitoba Education and Training Cataloguing in Publication Data. *Grade 11 Career Development: Life/Work Building: Manitoba Curriculum Framework of Outcomes and A Foundation for Implementation*. Government of Manitoba, Represented by the Minister of Education and Training. School Programs Division Winnipeg, Manitoba, Canada.
- Manitoba Education and Training. (2017). Manitoba Education and Training Cataloguing in Publication Data. *Grade 12 Career Development: Life/Work Transitioning: Manitoba Curriculum Framework of Outcomes and A Foundation for Implementation*. Government of Manitoba, Represented by the Minister of Education and Training. School Programs Division Winnipeg, Manitoba, Canada.
- Nishino, F. (2020). Human Resource Management for Product Development Engineers in Japanese, South Korean, and Chinese Companies. Hitotsubashi University: *Hitotsubashi Journal of Social Studies* 51 (2020), pp.25-44.
- Wijiharjono, N. (2019). *Konsep Pendidikan Tinggi Muhammadiyah dan Implikasinya terhadap Manajemen Mutu di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka* (disertasi tidak diterbitkan). Bogor: Sekolah Pascasarjana UIKA.