

**THE ROLE OF STUDENT SELF-REGULATED LEARNING AND
INSTITUTIONAL SUPPORT IN HYBRID SYSTEM LEARNING AT
STATE UNIVERSITIES IN YOGYAKARTA**

Thesis

Master of Higher Education Management Study Programme



Submitted by

Tri Uly Artha Manalu

22/509938/PMU/11367

To

GRADUATE SCHOOL

GADJAH MADA UNIVERSITY YOGYAKARTA

2024

THE ROLE OF STUDENT SELF-REGULATED LEARNING AND INSTITUTIONAL SUPPORT INSTITUTION IN HYBRID SYSTEM LEARNING AT PUBLIC UNIVERSITIES IN YOGYAKARTA

Tri Uly Artha Manalu

Master of Higher Education Management

Graduate School

Gadjah Mada University

ABSTRACT

After the Covid-19 pandemic, hybrid learning has become increasingly popular in higher education. Various educational institutions both public and private try to implement hybrid learning with all the challenges that exist. The hybrid learning process provides opportunities for students to manage their learning process by utilizing supporting technological devices. This study aims to determine the level of students' self-regulated learning (SRL) and institutional support and find the relationship or interaction between the two factors in maximizing the potential of hybrid learning at State Universities in Yogyakarta. The locations used as research sites are Gadjah Mada University (UGM) and Yogyakarta State University (UNY). The type of research used is mixed method. The quantitative approach was conducted with survey method to 400 students while the qualitative approach was conducted with FGD method to UGM and UNY students. Respondents in this study were undergraduate students from 2020-2024 who had participated in the hybrid learning process in higher education. Overall, researchers conducted a data collection process with a questionnaire through google form. The data collected was then processed with the SPSS 26 application and analyzed by determining the categorization score. The results of the score calculation were confirmed with the FGD results to get further explanation and understand the context behind the data. The results showed that the level of students' self-regulated learning (SRL) was at a high level of 95.1% with a total of 366 people while institutional support was at a high level of 94.5% with a total of 364 people. From the results of the study it can be concluded that student self regulated learning (SRL) and institutional support simultaneously have a positive and significant role in hybrid system learning. This means that the higher the level of student self-regulated learning (SRL) or institutional support, the more it can create effective hybrid system learning. The results of this study are used as recommendations for universities or higher education to pay attention to internal and external factors that influence in the process of improving the quality of hybrid learning.

Keywords: Self Regulated Learning, Institutional Support, Hybrid System Learning

CHAPTER 1

INTRODUCTION

1.1 Background

Covid-19 cases in early March 2021 have started to decline and this situation has an impact on changes in efforts and actions in the learning process (Ismunandar & Nandang, 2022, p.112). Based on the Joint Decree of four ministers, namely the Minister of Education and Culture of the Republic of Indonesia, Minister of Health, Minister of Religion, Minister of Home Affairs Number 05 of 2021 concerning guidelines for organizing learning during the pandemic, shows the government's attitude to the implementation of learning at various levels. The content of this joint decree is that the government issued a policy that allows limited face-to-face learning (offline). To be able to run face-to-face learning again, of course, there are several requirements that must be met. Through the Decree of the Directorate General of Higher Education, Research and Technology of the Ministry of Education, Culture and Research of the Republic of Indonesia Number 2 of 2022, various requirements and technical rules have been established to regulate how learning is carried out in the higher education environment during the Covid-19 pandemic. This includes guidelines for organizing hybrid lectures. Therefore, the decline in the number of Covid-19 cases in Indonesia has led to changes in the implementation of learning, namely the transition from online learning to hybrid learning.

Various educational institutions both public and private try to implement hybrid learning with all the challenges that exist. In this case, two state universities that run hybrid learning systems are Gadjah Mada University and Yogyakarta State University. Hybrid system learning exists to realize human rights in education. As time goes by, technology is increasingly globalized, as well as the application of technology-based learning models. The use and application of this technology needs to be expanded as much as possible. The government through circular letters Number 4 and 15 of 2020 said that to suppress the spread of the Covid-19 virus, learning is carried out from home online or online (Ministry of Education and Culture, 2020). This policy applies in all provinces, districts and cities in Indonesia. This learning system is not face-to-face learning between lecturers and students, but online learning through the internet network.

The main purpose of implementing hybrid learning in universities is to continue the teaching and learning process so that students still have the right to continue their education. The government is trying to update and adjust the learning system according to current conditions. The system requires lecturers and students to conduct the learning process remotely. The online learning model focuses not only on the technical use of the application, but also on the learning methods or teaching applications applied during online learning. This makes researchers interested in conducting research on hybrid learning at UGM and UNY. The need to create and implement a flexible learning system that can be used in various situations makes researchers choose these two universities as research sites.

In response to this, the government continues to make various efforts and create policies that can keep the education system running well. Various new policies that have been made certainly do not easily work because they require various adjustments and even have an impact on various other aspects of life. According to Hendrayati and Budhi (2016, p.182), there are 4 methods that develop in hybrid learning, namely:

- a. Face to Face or direct face-to-face lectures that take place in the classroom involving activities such as material delivery, discussions, presentations, and exams.
- b. Synchronous Virtual Collaboration or virtual collaborative learning where interaction between lecturers and students occurs simultaneously (at the same time). This activity uses chat features and is conducted during working hours.
- c. Asynchronous Virtual Collaboration is a learning activity conducted by lecturers and students in different time spans. This activity is usually done in discussion forums or e-mail.
- d. Self Pace Asynchronous is the activity of students studying modules/journals/teaching materials provided by lecturers independently. This activity is carried out at different times, after which it can be continued by doing exercises or assignments.

Hybrid learning is certainly a very important thing to develop because the education system in the future (post-pandemic) will continue to integrate technology in creating an effective learning process. However, based on research

conducted by Rizkiyah et al. (2023, p.8858) shows that students have difficulty adjusting to the hybrid learning process and need better self-regulation skills to complete learning tasks to be more effective and efficient. The ability to self-regulate effectively while learning in a hybrid learning environment is becoming increasingly important due to time constraints in class sessions and an increased focus on independent learning. Self-regulated learning includes aspects such as independence in learning, self-management, awareness of the learning process, and problem-solving skills. The concept of self-regulated learning (SRL) or learning independence has a close relationship with students' academic achievement (Fasikhah & Fatimah, 2013, p.146; Effeney, et al., 2013, p.58).

Based on the results of previous research conducted by Lestari & Nurafifah (2021, p.2551), it shows that the level of student learning independence is generally still low. This can be seen from the tendency of students who only focus on assigned material or simply absorb information from lecturers during lectures. They have not shown independent initiative in the learning process. This turns out to be directly related to learning achievement. Students who actively take the initiative to understand lecture material through various methods other than just attending lectures, such as discussing with friends, consulting with seniors, using online learning resources such as YouTube, or conducting internet searches, show cognitive abilities that are superior to the average of their classmates.

From these findings, it can be seen that it is important to increase learning independence among students. This is expected to help them succeed in their studies and apply these skills in various aspects of daily life. The study states that there is

a significant relationship between students' ability to self-regulate their learning and the achievement of learning outcomes, especially in exact and non-exact courses. In addition, another challenge in hybrid learning is that various institutions try to implement the use of LMS (Learning Management System) and video conferencing media such as zoom and Google Meet are less desirable because the face-to-face system is still considered the most appropriate method in supporting direct interaction between educators and students and between lecturers and students (Prasojo et al., 2022, p.135).

In the hybrid learning method, some learning is done face-to-face on campus, while the rest is done virtually, either synchronously or asynchronously. This method allows students to actively ask questions and talk, because learning is student-centered. The role of lecturers in hybrid learning is as teachers and mentors. Nowadays, learning has shifted to the basis of information and communication technology (ICT), or online learning. Pebrianti et al. (2023, p.69) said that although the application of ICT faces many obstacles and requires a lot of training, it is something that must be done. It is realized that facilitators, teachers, lecturers, and other educators, as well as students, do not fully understand the application of technology for learning. However, it is expected that everyone can soon adjust to the current technological developments because many practitioners engaged in human resource improvement have begun to utilize ICT.

Hybrid learning can be successfully implemented by taking into account certain aspects, such as student readiness, lecturer readiness, and Information Technology (IT) equipment readiness. Learning trends change in line with

technological advances in every period. In the era of industrial revolution 4.0, Information Technology becomes the main foundation in people's lives, including in education (Kemenristekdikti, 2018). College graduates are expected to have digital technology skills that strengthen their employability. In the 4.0 era, 75% of jobs are projected to require skills in science, technology, engineering, math, internet, and lifelong learning concepts. Improving the quality of higher education will create competitive graduates provided they have strong science and technology skills and are able to innovate. Changes in the learning process that are increasingly dependent on technology are the demands of educational innovation (Rachmah, 2019, p.673).

In the last decade, technological developments have significantly influenced the dynamics of teaching. As explained by Johan (2016, p.209), this trend is reflected in various forms of learning, ranging from fully online learning, combined face-to-face and online learning, to open learning and Massive Open Online Courses (MOOCs). MOOCs is a very broad educational technology as it provides access to lessons that can be downloaded and studied by anyone, anywhere, for free, and without the need for a classroom. It includes teaching materials presented in the form of videos that create an interactive platform among students, teachers, and assistants. MOOCs is an evolution and rejuvenation of distance education and is one of the products of the era of technological advancement.

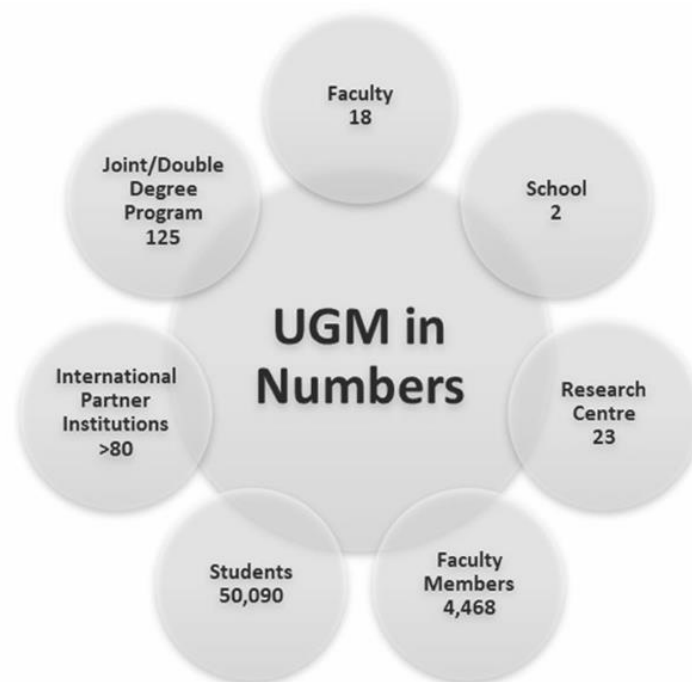
Kari et al. (2021, p.63) state that hybrid learning model is a new situation and full of challenges, both from within and from outside. These challenges include limited social interaction with fellow students and lecturers, constant changes

between online and offline learning environments, and the need to be independent in managing time and learning processes. Higher education must accommodate the use of technology to support the transition from online learning to face-to-face learning, in order to improve the effectiveness of the learning system. In the context of modern learning, there is an increasingly strong trend towards the concept of student-centered rather than lecturer-centered learning.

Education experts often identify technological developments in the Industrial Revolution 4.0 era as a significant momentum in the transformation of education in Indonesia. This is in line with the increasing use of artificial intelligence that connects human communication through the internet, including interactions in the learning process between lecturers and students. This era marks a shift in the traditional relationship between lecturers and students to a more modern one through the use of open and flexible online learning (Bilfaqih & Qomarudin, 2015, p.5).

According to Sumarsono (2021, p.29), the new learning era provides greater opportunities for learners to explore and improve their knowledge and skills through the use of technology. Students can learn independently and take courses on specific topics and themes according to their desired learning objectives. Currently, there are various learning media that support this opportunity, one of which is Massive Open Online Courses (MOOC), an online course platform that is widely available from various organizers, both companies and educational institutions.

The change from online learning to hybrid learning is a challenge for every university to provide effective education. Universitas Gadjah Mada (UGM) and Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) as the leading and favorite state universities in Yogyakarta also continue to make adjustments to the situation and changes that occur by adopting the use of technology in the learning process. Universitas Gadjah Mada has approximately 61,440 total students consisting of 62% undergraduate, 24% postgraduate, 6% professional and specialist and 8% for diploma programs. UGM houses more than 270 study programs from 18 faculties and 2 schools. All study programs have been nationally accredited and some of them have also been recognized by international accreditation agencies (About UGM - Gadjah Mada University). Meanwhile, Yogyakarta State University has a total number of D4, S1, S2, S3 and Professional students of 48,878 consisting of 9 Faculties and 1 graduate school and 124 study programs (Home | Yogyakarta State University (uny.ac.id)).



(Sumber: ugm.ac.id)



(Sumber: uny.ac.id)

The learning process in the future will not be separated from the use of technology but becomes a combination process between online and offline learning which is currently called hybrid learning. The hybrid learning process implemented in these two best universities, namely UGM and UNY, is expected to provide an overview of the hybrid learning implementation process representing public universities in Yogyakarta as a whole. Both universities have a good reputation and are the most favorite universities in Yogyakarta. Therefore, this study aims to determine the role of Student Self Regulated Learning (SRL) and Institutional Support in Hybrid Learning System at State Universities in Yogyakarta.

1.2 Problem Formulation

1. What is the level of student self-regulated learning (SRL) and institutional support in hybrid system learning at State University in Yogyakarta?
2. How is the relationship or interaction between self-regulated learning (SRL) and institutional support in supporting the effectiveness of hybrid learning at State Universities in Yogyakarta?

1.3 Research Objectives

1. To determine the level of student self-regulated learning (SRL) and institutional support in hybrid system learning at State University in Yogyakarta.
2. To determine the relationship or interaction between the two factors in maximizing the potential of hybrid learning at State Universities in Yogyakarta.

1.4 Research Benefits

1. Theoretical Benefits:

- a) The results of this study are expected to provide conceptual contributions and information for study programs on the Role of Student Self Regulated Learning (SRL) and Institutional Support in Hybrid System Learning at the University.
- b) Can add insight into understanding and contribute to changing one's perspective in understanding existing theories regarding the role of Self Regulated Learning (SRL) and Institutional Support in Hybrid System Learning at the University. Dapat menambah wawasan pemahaman dan berkontribusi untuk merubah cara pandang seseorang dalam memahami teori yang sudah ada mengenai peran *Self Regulated Learning* (SRL) dan Dukungan Institusional dalam Pembelajaran Sistem Hybrid di Universitas.

2. Practical Benefits:

- a) The results of this study are expected to contribute to changing one's practice or behavior in creating a more effective hybrid learning system by taking into account the theoretical aspects that have been examined in this study.
- b) Can be initial data that can be followed up for other data collection so that comprehensive and valid steps are obtained in implementing hybrid learning at the University.

CHAPTER II

LITERATURE REVIEW AND THEORETICAL BASIS

Learning in the digital era has undergone a significant transformation, especially with the presence of hybrid systems that combine online and face-to-face learning. In this situation, students' ability to manage their learning process independently, known as Self-Regulated Learning (SRL), becomes increasingly crucial. SRL includes students' ability to proactively plan, manage, monitor and evaluate their own learning activities. This aspect is very important in hybrid learning, where students are expected to be more independent and responsible for their learning progress. However, it must also be supported by the role of educational institutions. Institutional support can be present through policies, provision of technological infrastructure, and psychosocial support which is certainly needed to help students adapt to hybrid learning. State University in Yogyakarta as one of the leading educational institutions in Indonesia has implemented a hybrid system in its implementation. The novelty of this research is that it will provide a new perspective that integrates both factors showing that students' success in hybrid system learning is not only dependent on SRL but also influenced by institutional support. Therefore, this literature review will explore various theories and research related to the role of Self-Regulated Learning and how institutional support plays a role in the success of hybrid learning. Relevant literature includes SRL theory, hybrid learning models, and empirical studies on the implementation of SRL and the contribution of institutional support in higher education.

2.1 Previous Research

Research conducted by Rizkiyah et al. (2023, p.8857) entitled “The Ability of Self-Regulation in Learning (Self Regulated Learning) of Students in Hybrid Learning in Exact and Non-Exact Courses” aims to investigate the ability of self-regulation in learning (selfregulated learning) of students in the context of hybrid learning in exact and non-exact courses. The results of research on the ability of self-regulation in learning (self-regulated learning) of students show that 74% of students are in the excellent category, 23% in the good category, and 3% in the sufficient category. Rizkiyah et al. (2023, p.8864) found that students' self-regulation abilities in hybrid learning, both in exact courses with an average score of 74.86 and non-exact courses with an average score of 75.92, showed almost the same ability. This finding indicates that students who follow hybrid learning are able to control their learning independently.

The research entitled “Implementation of Digital Model and Hybrid Model in Distance Learning (PJJ) During Covid-19 Pandemic” conducted by Taufik Nur Rahmadi (2021, p.1800) aims to provide an overview of the implementation of learning using digital model and hybrid model. The results showed that the digital learning model during the COVID-19 pandemic encouraged more independent learning, despite limitations in class organization and affective assessment. Meanwhile, hybrid learning models produce more active learners with more valid supervision and assessment than digital learning models. However, educators still face challenges in managing learning time more effectively.

Research by Helsa et al. (2022, p.139) entitled “The Application of Hybrid Learning in Higher Education in Indonesia: Literature Review” aims to explore the process of using hybrid learning in higher education. The results of this study show that hybrid learning has several advantages, such as increased flexibility and better understanding of the material, but it also has disadvantages, such as difficulties in organizing study schedules and students' dependence on devices and networks.

Research by Gultom, Sundara, and Fatwara (2022, p.11) entitled “Hybrid Learning Model as a Strategy for Optimizing Learning Systems in the Era of the Covid-19 Pandemic at Jakarta Universities” identified the main problems in the current online learning system which lie in three aspects: humans (man), machines/device (machine), and learning methods (method). The results showed that the most effective learning after the COVID-19 pandemic was hybrid learning (46.4%). Hybrid learning is chosen as the most suitable method because it is able to overcome the shortcomings of online and offline learning. This model requires a special method for the delivery of blended learning to improve the quality of learning and the role of universities in the implementation and delivery of materials, so that the material presented can be thoroughly understood by students.

Research entitled “Hybrid Lectures Based on Self-Regulated Learning Strategies to Increase Learning Independence of Prospective Mathematics Teacher Students” by Lestari & Nurafifah (2021, p.2549) showed an increase in the learning independence of students with low interpretation after attending lectures based on self-regulated learning (SRL) strategies. The implication of this result is that lectures based on self-regulated learning (SRL) strategies can be applied by

lecturers to develop student learning independence, so that students can be more successful in learning and achieve higher academic achievement.

Research conducted by Fahmi (2020, p.146) entitled “Synchronous and Asynchronous Communication in E-learning during the Covid-19 Pandemic” revealed that the current learning process mostly uses a hybrid communication mode, which combines synchronous and asynchronous communication. In choosing communication media for online PJJ (e-learning), educators consider several factors such as data quota consumption, ease of use, network infrastructure conditions, and suitability for learning activities. Therefore, educators and learners have a high preference for several applications such as WhatsApp, Zoom Meeting, Google Meet, Microsoft Teams, Google Classroom, Google Forms, and Quizizz to be used together.

Research by Bali & Hasanah (2022, p.4210) entitled “Educators' Perceptions of Student Learning Discipline Accentuation in Hybrid Learning Modes in the Era of the Covid-19 Pandemic” states that the factors that support learning discipline in hybrid learning include lecture contracts at the first meeting, internet network availability, facilities available from campus, student self-regulation, student time management, student self-efficacy, and motivation from educators.

Research with the title “Digital Literacy, Massive Open Online Courses and 21st Century Learning Skills of Millennial Generation Students” conducted by Rahmadi & Eti (2020, p.91) aims to critically discuss the need for MOOC

development in Higher Education. The results showed that; 1) Digital literacy skills needed for academic purposes are very important because most of the information used as learning references and in the learning process in higher education has shifted to the digital realm. 2) The development of MOOCs provides a great opportunity to be an open and broad learning platform that can improve digital literacy skills in millennial generation students and 3) 21st century learning skills in millennial generation students still show low levels, especially in terms of being creative collaborators and innovative designers. These findings emphasize the importance of developing MOOCs focused on digital literacy for academic purposes.

2.2 Theoretical Foundations

2.2.1 Self Regulated Learning

2.2.1.1 Definition *Self Regulated Learning*

Zimmerman in Muhammad, 2020, p.23 defines self-regulated learning (SRL) as the ability of learners to actively participate in the learning process metacognitively, motivationally and behaviorally. Metacognitively, individuals who plan, self-regulate, organize, self-direct, monitor and assess themselves during the learning process. Motivationally, students who learn feel capable, have a good sense of self-efficacy and are independent in their learning. At the same time, in terms of behavior, the learner can choose, structure and organize the environment to optimize learning.

Zimmerman (2008, p.166) also explained that self-regulation in learning is the competence to sort, determine goals, have strategies in driving learning and carry out monitoring of their own learning processes carried out by students to obtain academic abilities. Although SRL is seen as particularly important during personally directed forms of learning, such as discovery learning, self-selected reading, or searching for information from electronic sources, it is also considered important in social forms of learning, such as seeking help from peers, parents, and teachers. Self regulated learning (SRL) ability relates to a learner's ability to demonstrate personal initiative, perseverance and adaptive skills. These proactive qualities of the learner stem from favorable motivational feelings and beliefs as well as metacognitive strategies.

According to Darmiany (2021, p.107), self-regulated learning (SRL) is an active involvement that includes motivation, metacognition, and active action in the learning process. Rahmiyati (2017, p.2), along with this view, describes self-regulated learning or learning independence as an effort of thoughts, feelings, and also actions that arise from within the individual himself, which runs continuously in the learning process, and involves the ability to self-regulate in the learning process, not just about mastering knowledge.

According to Hudaifah (2020, p.78), a person's success or failure is not always based on the level of intelligence alone but is also influenced by the ability of individuals to manage their own learning process by organizing and achieving goals using metacognition, as well as through active behavior carried out independently as self-regulated learning (SRL). In this case, self-regulated refers to

the behavior of individuals who have the ability to overcome obstacles and difficulties, have self-confidence, and can take action independently, meaning that they do not depend on others. On the other hand, self-regulated learning (SRL) is a person's capacity to have insight into effective learning strategies and have an understanding of how and when to use this knowledge so that students can manage their own learning process (Zamnah, 2017, p.32).

Self-regulated learning (SRL) is a process in which a person systematically activates their own thoughts, feelings, and behaviors with the aim of achieving the desired learning outcomes (Lidiawati, 2016, p.161). In this context, the role of self-regulated learning (SRL) in a person is very important because each person is required to learn optimally in order to achieve the desired goals.

In the discovery learning theory proposed by Bruner in Dahar (Rijal, 2016, p.491), it is stated that:

“Discovery learning corresponds to an active search for knowledge by the student which in itself gives good results, trying to find solutions to problems and the accompanying knowledge produces truly meaningful knowledge”. Bruner suggests that students should learn through actively participating with concepts and principles so that they are encouraged to gain experience, and conduct experiments that allow them to discover the principles themselves”.

The hybrid learning model combines various approaches, including online learning that facilitates students to learn independently and collaborate during the learning process. Active learning theory emphasizes the importance of students' active role in learning, which requires their readiness to actively participate and manage their time and available resources. Hybrid learning aims to facilitate

communication and interaction between teachers and students, encourage collaboration among students to form a learning community, create motivation for students to learn independently and support knowledge building through active and interactive learning.

2.2.1.2 Phase *Self Regulated Learning (SRL)*

There are stages of self-regulated learning (SRL) proposed by Zimmerman & Schunk (2011, p.8), as follows:

- 1) *Forethought Phase* is a phase that consists of task analysis and self-motivation beliefs. The task analysis section requires goal-setting and strategy planning steps. This shows that students who set goals have the potential to achieve academic success. Meanwhile, motivation is the belief that a person has towards their learning process.
- 2) *Performance Phase* is a phase that consists of self-control and self-observation. Self-control refers to the deployment of methods and strategies during the learning process. At this time, frequently used methods include using mental imagery, giving instructions to oneself, increasing focus of attention, and applying task strategies. Self-observation, the part that involves recording personal events or conducting self-experiments to understand the cause of an event, such as observing oneself with an emphasis on cognitive processes within oneself.
- 3) *Self-Reflection Phase* is the part that consists of self judgment and self reaction. One aspect of self-evaluation is the comparison of a student's

performance with a particular standard, such as the results of a previous assignment. Another form of self-judgment includes causal attribution, which deals with beliefs about the causes of one's success or failure. Therefore, various strategies can influence the level of success. One form of self-response involves self-satisfaction and its positive impact on student performance. An increase in self-satisfaction can increase motivation, while a decrease in self-satisfaction can inhibit students' learning efforts. Self-responses can also take the form of adaptive or defensive responses. Defensive responses refer to students' attempts to protect their self-image by withdrawing or avoiding opportunities to learn or perform certain tasks. In contrast, adaptive responses involve adjusting the effectiveness of one's learning methods, such as modifying ineffective learning strategies.

According to Wangid (2013, p.164), the principle of self-regulation consists of 3 components, namely as follows:

- 1) The ability to self-regulate in a cognitive context.

Increased self-satisfaction can lead to increased motivation, while decreased self-satisfaction can hinder students' learning efforts. Self-responses can also be adaptive or defensive. Defensive responses include students' attempts to protect their self-image by withdrawing or avoiding learning opportunities or specific tasks. In contrast, adaptive responses involve adjusting the effectiveness of one's learning methods, such as changing inefficient learning strategies.

2) Self-regulation skills in the social-emotional or affective domain.

Monitoring and modifying motivational states and emotional reactions that support business and learning. Students who have positive strategies will show mastery goals, monitor “self-talk”, be equipped with realistic, capable learning, while negative strategies are only temporary goals (values), pessimistic, feel unable to do something (self-handicapping), learn with despair, lethargy, lack of enthusiasm, and so on

3) Self-regulatory ability on behavioral aspects.

Monitoring, developing, and allocating resources, such as time, energy, and materials, to maximize learning convenience and efficiency. Having positive behaviors will make one aware of the importance of planning time, managing the use of time regularly, working at the right time, and paying attention to rest, eating, and relaxation time. Meanwhile, negative behaviors include overloading oneself with learning, ignoring the need for rest and meals.

2.2.2 Institutional Support

2.2.2.1 Definition of Support

The term “support”, as explained in the Big Indonesian Dictionary (Khasani, 2014, p. 31), refers to support or assistance directed to someone. This support often comes from the individual's social environment, including parents, family members or close friends. Organizational support refers to the way in which an organization adapts to a dynamic and changing environment to remain relevant.

This form of support can arise naturally through networks of help such as family, neighbors, friends, or within the framework of specific groups and organizations formed or planned to achieve certain goals.

From this explanation, it can be concluded that social support refers to assistance provided by individuals to other individuals, either through verbal or non-verbal information, advice, or concrete actions, with the aim of helping individuals achieve goals and improve their ability to face daily challenges. While organizational support is a form of support received from the organization, such as training, equipment, expectations, and productive teamwork. According to Khasani (2014, p.32), there are several organizational supports that affect performance, including:

- a. Training is the process by which an individual acquires the skills and knowledge necessary to achieve organizational goals. In more detail, training provides employees with specific understanding and skills that can be applied in their current job.
- b. Work standards are the establishment of expected levels of achievement and are used as a measure in assessing performance or achieving goals. Realistic, measurable and clearly understood performance standards will benefit both the organization and the employee.
- c. Equipment and technology refers to the devices and tools provided by the company to support the work process. For employees to achieve the best performance, it is important for the company to provide equipment and technology that support them in completing their tasks effectively.

Interaction with colleagues, coworkers, or superiors in the form of social support can help reduce the impact of stress. Social support serves as a crutch capable of reducing the negative effects of stress, even in highly stressful work situations. For individuals who have poor or no relationships with coworkers and supervisors, involvement in family, friends, and community outside of the work environment can provide support that cannot be obtained in the workplace. Especially for those with high social needs, this can help cope with workplace stressors more effectively.

2.2.2.2 Definition of Institusi

Institutions or organizations play a vital role in achieving the desired goals in human life. In his research, Muslim (2017, p. 20) emphasizes the importance of the existence of institutions, which can be understood because organizations or institutions have a role and function as a tool that has the potential to provide support for achieving these goals. Thus, organizations or institutions must be able to adapt and answer what is needed especially in this increasingly complex situation. Institutions refer to entities, organizations, rules, and norms, which can be formal or informal, that serve as guidelines to regulate one's behavior both in daily activities and in efforts to achieve specific goals.

Institutional theory has been applied to investigate organizational responses to technology adoption because it explains how institutions adjust to institutional change through three main factors, namely pressure, coercive and normative. Institutional theory is the focus of this study because it can help in understanding

how institutional influences play a role in driving higher education's responsiveness in creating a quality teaching and learning environment. In addition, institutional theory is also used to examine organizational responses to technology adoption because it explains how institutions adjust to change (Jnr, 2021, p. 702).

Institutional theory explains the role and process of decision-making in an organization by emphasizing that structures, processes and roles in organizations are often influenced by the norms and regulations adopted by the organization's environment. For example, organizations in the public service sector may be influenced by norms and regulations set by the government in their decision-making. Therefore, the organization in charge of implementing the policy must demonstrate a strong commitment to ensuring the achievement of the ultimate goal of the policy.

One of the major drawbacks of hybrid learning is the reliance on technology to deliver the online learning experience. For digital platforms and online resources to be beneficial, they need to be reliable, easy to use and up-to-date. Therefore, appropriate measures need to be taken to ensure the availability of quality technology and adequate technical support. The utilization of technology has become a crucial factor in the advancement of higher education, and hybrid education is a result of this development. Hybrid education integrates traditional teaching approaches with digital technology, creating a more dynamic and accessible learning experience for students from all over the world (Septiana, 2022, p. 16835). Technology theory and digital literacy emphasize the significance of technology in hybrid learning. Therefore, it is recommended for students to have an

adequate understanding of technology to be able to access, participate and communicate in an online learning environment.

2.2.2.3 Aspects of Institutional Support

Social support refers to interpersonal interactions that involve providing assistance in the form of emotional, instrumental, informational, and appraisal support received by individuals as part of their social network (Khasani, 2014, p. 33). The concept of social support can be divided into:

- a) Emotional support is an effort to provide assistance by expressing attention, listening, and conveying sympathy to other individuals. It is seen in an attitude of appreciation, trust, concern, and responsiveness to the needs of the individual receiving support.
- b) Instrumental support refers to practical assistance provided in the form of meeting concrete needs, such as providing goods or financial assistance.
- c) Informational support is the provision of advice, counsel, or feedback to the individual receiving support.
- d) Appraisal support involves providing positive appreciation, encouragement for growth, or approval of the other individual's ideas or feelings. Dalam pembelajaran hybrid,

Salma (2023, p.1) reveals that institutions have an important role in facilitating effective learning which relates to:

- a) Technology availability: The availability of adequate technology is very important in hybrid learning. The technology that will be used must be able

to make learning activities more effective such as video conferencing, online learning platforms , and so on.

- b) Availability of internet access: Internet access is very important in hybrid learning. The availability of smooth, stable and adequate internet access will make it easier for students to access learning materials and communicate with teachers and classmates.
- c) Device availability: The availability of adequate devices such as laptops, tablets or smartphones is very important in hybrid learning. The devices must be able to support learning activities, such as accessing learning materials, joining video conferences, and so on.
- d) Availability of learning space: The availability of adequate learning space will help create a conducive learning atmosphere. Adequate learning space will make it easier for students to follow learning activities and minimize distractions from the surrounding environment.

2.2.3 Hybrid System Learning

2.2.3.1 Definition of Hybrid System Learning

Hybrid learning or often called hybrid learning is a type of learning that consists of a combination of face-to-face learning and online learning. In this learning, there is an integrated learning approach by combining elements from both methods. (Gultom et al., 2022, p.13).

According to Andriani et al. (2022, p.375), there are four main keys in implementing hybrid learning by emphasizing the theories of Keller, Gagne, Bloom, Merrill, Clark, & Gray as follows:

- a) *Live event* is a form of learning that occurs in real-time at the same location and time.
- b) *Self-paced learning* is a combination of self-paced learning that allows students to learn both online and in class.
- c) *Collaboration* which refers to the interaction between teachers or instructors and students, as well as interaction between fellow students.
- d) *Assessment* which includes assessment by educators, integrating both online and in-class evaluation.

The term “mixed-mode” is gaining popularity as a replacement for the term "hybrid learning ” to refer to an approach to learning that combines various methods. Originally introduced mainly in higher education in the United States, United Kingdom and Australia, hybrid learning is a type of training that uses a combined approach. Hybrid learning develops learning by utilizing learning technology, both face-to-face and online, and using various electronic media to support it. Learners and educators can collaborate to improve the quality of learning. The main objective of hybrid learning is to provide opportunities for various characteristics of students to learn independently, continuously, and continuously develop throughout their lives, so that the learning process becomes more effective, efficient, and interesting. (Gultom et al., 2022, p.14).

In the ever-evolving digital era, higher education must adapt to the demands of the times. Technology adoption allows higher education to remain relevant by integrating technology into the learning process (Septiana et al., 2022, p.16836). In this case, students will gain skills and cognition that are in accordance with the changing demands of the world of work. So, it can be concluded that the adoption of technology in hybrid learning can provide an educational environment that is more inclusive (including a diverse range of students), innovative (using new technologies), and relevant to the demands of the times (in accordance with current developments and needs).

2.2.3.2 Hybrid Learning and MOOC

Hybrid learning refers to the combination of e-learning and face-to-face learning. The term "hybrid" indicates a combination or mixture, while "learning" refers to the learning process. In hybrid learning, students follow a learning pattern that includes a mixture of face-to-face and online learning, forming an integrated learning approach. One of the objectives of hybrid learning is to create effective and According to Gultom et al. (2022), one of the requirements needed by universities to implement hybrid learning is the ability to use information technology. This is because hybrid learning is a combination of face-to-face and online learning. In addition, lecturers also need to have the ability to deliver learning materials with mixed methods, because the success in hybrid learning is highly dependent on the role of teachers who have competence in managing hybrid learning-based learning. This hybrid learning model is considered a solution step in

the development of learning models in universities that still rely on non-online learning as a standard of learning effectiveness.

According to Ubaidillah (2022, p.265), socio-emotional attachment between students and lecturers is an essential requirement in the implementation of lecture activities, especially in efforts to transfer knowledge, attitudes and skills. Cognitive theory emphasizes the process of thinking and understanding so that students must have the ability to manage information, think critically and process learning materials effectively. Hybrid learning must be well designed and incorporate effective instructional design principles. Students must be prepared to follow instructions, use the learning materials provided and participate in learning activities.

MOOC is an open online learning platform , run online, which aims to reach participants who are in remote situations with both synchronous and asynchronous approaches , with broad participant participation without time and location restrictions. The goal is to strengthen communication and collaboration in sharing useful learning experiences to provide enhancement to self-learning capabilities through online course efforts (Baturay, 2015, p.429). The teaching approach in MOOCs involves interaction between teachers and learners built through an online management platform , which can be either classroom or outside the classroom (Cohen & Soffer, 2015, p.10). In the context of MOOC learning, learners do not need to meet in person, but the meeting is conducted online. The flexibility of teaching allows learning activities to be carried out anytime and anywhere without

being limited by distance and time. However, there may be problems related to focus, where teachers may lose concentration when teaching online.

MOOCs have attracted the attention of many higher education institutions in the world as it is seen as a new breakthrough that can make education more accessible to as many people as possible, increase the reach of institutions and allow professors to experiment with the pedagogy of teaching online courses to a large number of diverse students (Hew & Cheung, 2014, p.53). There are four letters in MOOC that have their own meaning: first is Massive, which indicates the principle of unlimited scalability which means there is no limit to the number of MOOC participants, as long as the server capacity is able to absorb all the data and the system has efficient algorithms to handle complex circumstances. The second is open, which indicates openness but still adheres to ethical standards and norms. Membership can be paid or free depending on the program accessed.

In addition, to provide new knowledge and experience to the wider community, some educational and non-educational institutions have expanded their MOOC platforms with the aim of attracting as many participants as possible. Then the third is online, which means that MOOC has various facilities that can provide support for face-to-face learning such as course materials, reading materials, exam questions, assignments, practicums, and others that are uploaded into the MOOC system. The material is delivered both directly (synchronous) and indirectly (asynchronous), providing opportunities for those who want to interact directly with the teacher to ask questions directly, as well as allowing learning without having to meet directly with the teacher at the same time. Fourth Courses, in this case MOOC

is a course that is displayed comprehensively, including class settings, availability of learning materials, reading materials, lecture guidelines, assignments, implementation of exams, practicum and assessment. The main objective is to increase the engagement of course participants by facilitating supervision by the instructor during the online course so that the instructor can monitor the learning development process of the participants.

2.3 Hipotesis

1. Ho: Students' self-regulated learning (SRL) has no positive and significant role in hybrid system learning.

Ha: Students' self-regulated learning (SRL) has a positive and significant role in hybrid system learning.

2. Ho: Institutional support does not have a positive and significant role in hybrid system learning.

Ha: Institutional support has a positive and significant role in hybrid system learning.

3. Ho: Students' self-regulated learning (SRL) and institutional support simultaneously have no positive and significant role in hybrid system learning.

Ha: Students' self-regulated learning (SRL) and institutional support simultaneously have a positive and significant role in hybrid system learning.

CHAPTER III

RESEARCH METHODOLOGY

3.1 Location Selection Method

Based on data from BPS Yogyakarta Province 2019, there are 4 public universities in Yogyakarta City, namely Gadjah Mada University, Yogyakarta State University, Sunan Kalijaga State Islamic University and Veteran National Development University Yogyakarta. Of the four universities, researchers chose UGM and UNY as research locations because they are favorite universities that are most in demand by students. Thus, it is hoped that the results of this study can later become a benchmark for other universities in Yogyakarta. The high demand can be seen based on data on the number of students from each university as follows:

Table 3.1 Research Locations

University	Number of Students
UGM	61.440
UNY	48.878
UIN Sunan Kalijaga	15.483
UPN Veteran	26.708
Total	145.890

Source: PDDikti 2023

3.2 Population and Sample

The population in this study were all students studying at Gadjah Mada University and Yogyakarta State University.

Table 3.2 Research Population

University	Number of Student
UGM	61.440
UNY	48.878
Totally	110.318

The research population is the total number of students at UGM and UNY, which is 103,699 students. The population in this study was very large so the researcher took a research sample as a representation of the broad data. This can help in making generalizations that are stronger and more relevant to the population as a whole. The research sampling was carried out using the simple random sampling method. Sample calculation is done using the Slovin formula. The minimum sample obtained from the calculation results with the Slovin formula is 400 students which will be used as the number of respondents in this study. Researchers also made restrictions on the criteria for respondents in this study, namely undergraduate students in the 2020-2023 generation. This is because students in that generation have the opportunity to apply hybrid-based learning. The formula and calculation are as follows: Translated with DeepL.com (free version)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

- **n** is number of samples sought
- **N** is the population size

- e is the tolerable margin of error

$$n = 110.318 / 1 + (110.318 * 0,05^2)$$

$$n = 110.318 / 1 + (110.318 * 0,0025)$$

$$n = 110.318 / 1 + (275,79)$$

$$n = 110.318 / 276,79$$

$$n = 398,56$$

$$n = 400$$

3.3 Variable Used

Variables Used This study consists of two independent variables, namely: self-regulated learning and institutional support, and the dependent variable is hybrid system learning. The concept definition of each variable is as follows:

a) *Self regulated learning (SRL)*

Self-regulated learning is a transformation in students' learning behavior triggered by internal motivation, clear goals, or specific skills. In this context, students set measurable goals to master certain skills, so that they are able to overcome the learning challenges faced (Pratama, 2017, p.101-102). Zumbun et al. (2011, p.4) stated that SRL is a process that can provide assistance to students in managing their thoughts, actions, and emotions in order to successfully navigate their learning experiences. The indicators of self-regulated learning are as follows:

1. *Intrinsic Goal Orientation* is students' understanding of individual motivation in engaging in learning tasks due to drives such as seeking challenges, curiosity, and skill achievement due to drives such as seeking challenges, curiosity, and skill achievement.
2. *Extrinsic Goal Orientation* is concerned with how far students see themselves engaging in tasks due to factors such as assessment, rewards, prizes, evaluation from others, and competition.
3. *Task Value* leads to an individual's assessment of the level of attractiveness, relevance, and usefulness of a task.
4. *Control of Learning Beliefs* refers to an individual's belief that his or her learning efforts will result in a favorable outcome.
5. *Self-Efficacy* involves an individual's evaluation of his or her ability to understand knowledge. It also includes an individual's belief in his or her ability to complete a task.
6. *Task Anxiety* refers to the negative thoughts and feelings of anxiety that arise when an individual faces a test.
7. *Rehearsal* is a learning strategy that involves repeating or labeling items on a list to be learned.
8. *Elaboration* is a strategy that helps individuals store information in long-term memory by internally connecting items to be learned. Elaboration strategies include various techniques such as re-explaining, summarizing, making parables, and taking notes.

9. *Organization* is a learning strategy that assists individuals in selecting relevant information and connecting the information. Examples of organizing strategies include categorizing, highlighting, and identifying the main idea in the text.
10. *Critical Thinking* is a learning strategy that describes how well individuals use prior knowledge in dealing with new situations to solve problems, make decisions, or perform critical evaluations to achieve certain standards.
11. *Metacognitive Self-Regulation* refers to awareness, knowledge, and control over cognitive processes, which includes planning, monitoring, and regulation.
12. *Effort Regulation* is the ability of students to manage their effort and concentration when they are faced with distractions and less interesting tasks.
13. *Help Seeking* is the ability of individuals to organize and utilize support received from others.
14. *Time and Study Environment* is the ability of individuals to manage their time and learning situation. Time management includes determining schedules, planning, and adjusting the learning environment.
15. *Peer Learning* is an individual's ability to cooperate with peers. Interaction with peers can help learners understand the material and gain insights that may not be gained independently.

b) Institutional Support

Institutional support refers to measures taken by bodies, organizations, regulations, and norms, both official and unofficial, as guidelines to direct the

actions of all individuals in society, both in daily routines and in pursuit of specific goals (Muslim, 2017, p.20).

Higher education has integrated technology to meet the learning needs and preferences of students. This transformation has changed how and where students learn, including the implementation of learning management systems (LMS), adaptive learning software, and video conferencing platforms. For more than ten years, many universities have successfully incorporated distance learning and educational technology into their curriculum. The integration of technology in learning is done through the adoption of a hybrid model.

According to Helsa et al (2022, p.139), advances in information technology in education have triggered various innovations in learning models. Various innovative learning models appear to be an option or alternative to face the challenges faced in conventional learning methods. One of the implementations of information technology in the context of education is the emergence of e-learning development. In addition, institutional support in hybrid learning in higher education can be measured through several parameters including:

1. Technology Infrastructure: This includes fast and stable internet access, availability of computers or tablets, and digital learning platforms that can be easily accessed by students and lecturers.
2. Training and Technical Support: This refers to the use of digital learning platforms, the use of specialized software, and the handling of technical issues.

3. Flexible Curriculum: Flexible and adaptive curriculum development to support hybrid learning, including the use of diverse teaching and evaluation methods, and the integration of online and offline learning materials.
4. Digital Content Management: Provision of quality digital content, including learning materials, reading materials, learning videos and other supporting resources that can be accessed online.
5. Learning Community Development: Encouraging interaction and collaboration among students and lecturers with online discussion forums , virtual study groups, and other collaborative activities to strengthen the learning community in the context of hybrid learning.
6. Penilaian dan Umpan Balik: Pengembangan sistem penilaian yang sesuai dengan pembelajaran hybrid, termasuk penggunaan beragam metode penilaian seperti ujian daring, tugas daring, dan proyek kolaboratif, serta pemberian umpan balik yang konstruktif kepada mahasiswa secara online.
7. Dukungan Psikososial: Penyediaan dukungan psikososial bagi mahasiswa dan dosen dalam menghadapi tantangan psikologis yang mungkin timbul dalam konteks pembelajaran hybrid, termasuk stres, kecemasan, dan isolasi sosial.
8. Ketersediaan Sumber Daya dan Fasilitas: Hal ini dapat mendukung pembelajaran hybrid seperti ruang kelas yang dilengkapi dengan teknologi pembelajaran, laboratorium komputer, dan perpustakaan digital yang kaya akan koleksi sumber daya.
9. Kebijakan dan Tata Kelola: Dalam hal ini, upaya pengembangan kebijakan dan tata kelola yang mendukung implementasi pembelajaran hybrid secara efektif,

termasuk kebijakan terkait privasi dan keamanan data, hak cipta, serta standar etika dalam penggunaan teknologi pembelajaran.

c) Hybrid Learning

Hybrid learning is a learning model that combines technological development and innovation by using online learning systems, while maintaining the interaction and participation of conventional learning models (Salsabela et al., 2022, p.152). Various views and studies have examined hybrid learning in higher education. The results show that the use of online learning media in the college environment brings lecturers and technology into the relevant context of the Industrial Revolution 4.0. This brings positive impacts such as increased comfort in learning, increased confidence, and support from fellow students, especially during the COVID-19 pandemic. Furthermore, universities need to improve the quality of digital elements in learning (Benito et al., 2021, p.53). The combination of face-to-face and online learning has its own strengths, weaknesses, and threats, which, accelerated by the COVID-19 pandemic, has led to digital reforms in learning in higher education, resulting in an increase in student numbers and cost efficiency (el Said, 2021, p.2).

According to Asyari & Rasidi (2022, p.885), universities face various challenges in implementing hybrid learning, both internally and externally, especially related to online learning. However, in its implementation, universities need a thorough digital acceleration by providing adequate infrastructure, tuition support, and internet access. This is due to the different backgrounds and

characteristics of each university. The parameters of hybrid system learning in higher education include various aspects that need to be considered to ensure the successful implementation of this learning model. Here are some of the main parameters that need to be considered:

1. Curriculum Flexibility: The curriculum should be designed to be accessible both online and offline. Learning materials should be easily accessible and adaptable to the needs of hybrid students.
2. Technology Integration: Hybrid learning requires good technology integration. This includes the use of online learning platforms that can support learning interactions between lecturers and students.
3. Infrastructure Availability: The availability of stable and fast internet access on campus and in student residences is essential.
4. Technical Support: Students and lecturers need support in the form of assistance when facing technical problems in implementing online learning.
5. Lecturer-Student Interaction: Hybrid learning must maintain interaction between lecturers and students. This can be done through online tutorial sessions, online consultation, or discussion through online forums .
6. Assessment and Feedback: An assessment system that suits hybrid learning should be designed. This includes the use of various evaluation methods such as online exams, online assignments, collaborative projects, and providing constructive feedback to students.

7. Availability of Resources and Facilities: This includes digital teaching materials, online library, and learning facilities such as classrooms equipped with adequate learning technology.
8. Lecturer and Student Training: Lecturers and students need to be given training that helps improve the ability of educators to use learning technology and hybrid learning strategies.
9. Psychosocial Support: Availability of psychosocial support for students in overcoming stress or difficulties in hybrid learning.
10. Evaluation and Monitoring: A continuous evaluation and monitoring system is needed to identify weaknesses and improve the hybrid learning process periodically.

3.4 Research Tools

The tool used to collect data was a closed questionnaire distributed through the Google Form platform online. The data collected was then processed using SPSS and analyzed quantitatively using statistical methods. The research instrument was compiled based on the dimensions and indicators made in the form of a list of statements. Overall, there are 30 items in the questionnaire consisting of 10 statement items for self-regulated learning variable, 10 question items for institutional support variable, and 10 question items for hybrid system learning variable. The self-regulated learning variable includes 3 dimensions, namely metacognition, motivation, and behavior, while the institutional support variable consists of 3 dimensions, namely technological

infrastructure, support from faculty, and learning system updates. For hybrid learning variable includes 4 dimensions, namely hybrid learning design, interaction and collaboration, technology access, and evaluation and feedback.

The rating scale applied for the self-regulated learning variable is a Likert scale arranged in the form of positive and negative statements with four levels of agreement, namely the choices of Strongly Agree (SS), Agree (S), Disagree (TS), and Strongly Disagree (STS). While the rating scale for institutional support variables and hybrid system learning uses a four-level satisfaction scale, namely Very Satisfied (SP), Satisfied (P), Dissatisfied (TP), and Very Dissatisfied (STP). The range of assessment scores for each answer option on each variable is from 4 to 1. In addition, researchers will also conduct qualitative data collection by using Focus Group Discussions (FGD) in the data collection process. Researchers conducted FGDs with 3 informants from UGM and 3 informants from UNY who were also respondents in this study. FGDs were conducted to help explain the results obtained from the questionnaire. If there are unclear or ambiguous findings, FGDs can be used to get further explanation and understand the context behind the data.

3.5 Methods and Data Analysis

The data analysis method in this study involves the use of SPSS 26.0 software to conduct two types of tests, namely assumption tests and hypothesis tests. In this case, the assumption test is carried out as a prerequisite before carrying out the hypothesis test. Some of the tests included in the assumption test are

normality test, heteroscedasticity test, and multicollinearity test. The normality test will be carried out with the Kolmogorov-Smirnov test by paying attention to its significance value. While the linearity test uses the mean comparison test by paying attention to the linearity value and deviation from linearity. Then the multicollinearity test is evaluated by considering the tolerance and (VIF) values. Meanwhile, hypothesis testing is done by applying multiple regression analysis.

3.6 Data Presentation Method

This research uses data presentation methods in the form of tables, graphs and diagrams. Tables can be used to display summary statistics, hypothesis test results, and other important variables. Tables often allow researchers to clearly compare data between different groups or conditions. Graphs that can be used such as bar graphs, line graphs while diagrams are in the form of pie charts. The use of graphs and diagrams is expected to provide a visual representation of the data. Graphs are very effective in communicating trends, patterns and comparisons between groups of data.

3.7 Research flow

1. Identification of Research Problems

The first step that can be taken is to determine the topic or problem you want to research. Then start formulating the problem in the form of research questions and set the right research objectives.

2. Literature Review

Researchers conduct a literature review to study existing research related to the topic. After that, a literature review will be compiled which can later support the research by looking at the research gaps that arise. Researchers must also develop hypotheses that will be tested in the study.

3. Research Design

The research design in question includes research methods, determining the population and sample, compiling research instruments that will be used to collect data.

4. Data Collection

The data collection process is carried out using an instrument that has been made in the form of a closed questionnaire and data from the selected sample.

5. Data Analysis

The data obtained will be analyzed using statistical techniques and then conduct hypothesis testing.

6. Interpretation of Results

The process of interpreting the results is to interpret the results of data analysis and compare the results of research with literature review and existing theories.

7. Thesis Completion

This process includes writing a complete research chapter starting from the background, method results and conclusions.

8. Publication and Trial

Publish the research results in scientific journals or conferences and present the research as a whole.

CHAPTER IV

RESULTS AND DISCUSSION

4.1.1 Research Implementation Results

4.1.1 Overview of Research Locations

Researchers conducted research at two state universities in the city of Yogyakarta, namely Gadjah Mada University (UGM) and Yogyakarta State University (UNY). The research was conducted from August 2024 to September 2024. UGM and UNY were chosen as research locations because these two universities are favorite state universities in the city of Yogyakarta. The following are the profiles of the two universities:

1) Gadjah Mada University

Universitas Gadjah Mada has approximately 61,440 total students consisting of 62% undergraduate, 24% postgraduate, 6% professional and specialist and 8% for diploma programs. UGM houses more than 270 study programs from its 18 faculties and 2 schools. All study programs have been nationally accredited and some of them have also been recognized by international accreditation agencies.

2) Yogyakarta State University

Yogyakarta State University has a total number of D4, S1, S2, S3 and Professional students of 48,878 consisting of 8 Faculties and 1 graduate school and 124 study programs. Since 2007 UNY has developed an integrated online learning paradigm (E-learning UNY) and subscribes to electronic journals from proQuest which contains no less than 700 international journals in the field of

education. LAN access in the campus area through wireless has also been available through wifi hotspots at 43 strategic points with a coverage area reaching 80% of the campus area. In addition, UNY is also building networking with various universities and research centers around the world. Based on Government Regulation Number 35 of 2022 dated October 20, 2022, Yogyakarta State University officially became the 17th State University with Legal Entity (PTNBH).

4.1.2 Respondent Profile

The total respondents in the study were 385 students consisting of 216 (56.1%) UGM students and 169 (43.9%) UNY students. Students who are respondents in this study consist of active students in the class of 2020 as many as 53 people (13.7%), class of 2021 as many as 161 people (41.8%), class of 2022 as many as 135 people (35.1%) and class of 2023 as many as 36 people (9.4%). From the questionnaire collection results, it was found that there were 218 (56.6%) respondents from social science majors and 167 (43.4%) respondents from STEM majors. Overall, 99% of the respondents had participated in a hybrid learning system at university. In the process of data collection, it was found that there were 4 people (1%) who apparently never participated in hybrid learning so that the data of these 4 people were not calculated in the data processing process. The profile of respondents based on university origin, class and major background can be seen from the chart below:

Diagram 4.1 University Origin Data

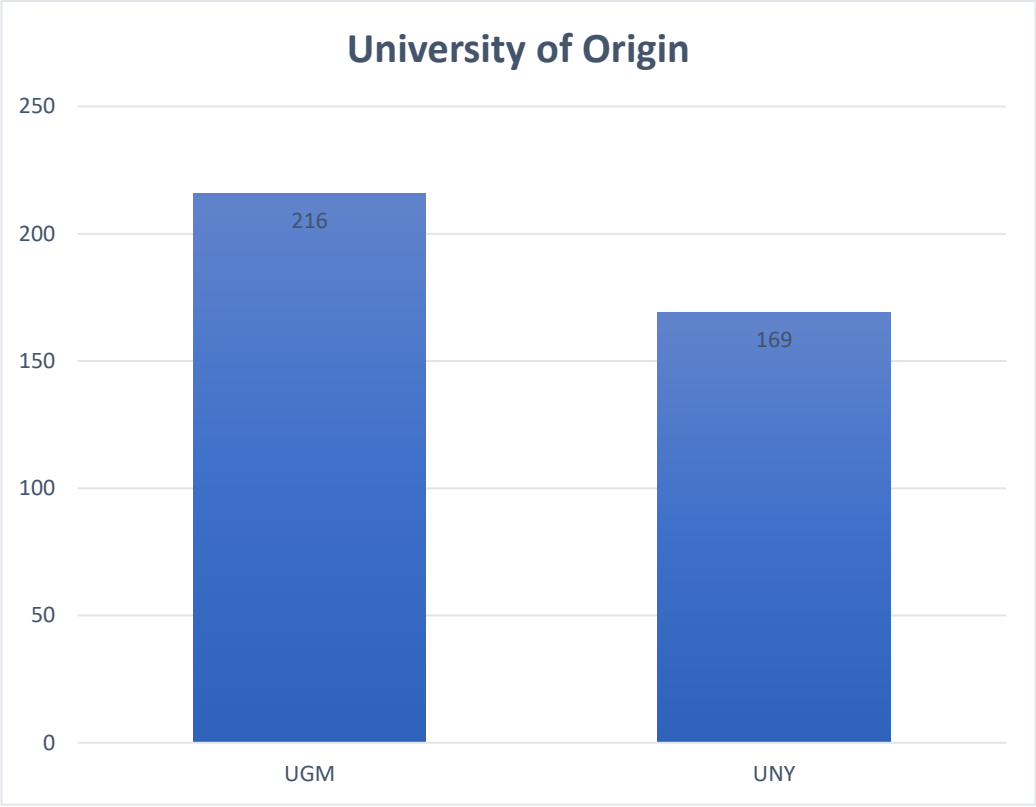


Diagram 4.2 Batch Data

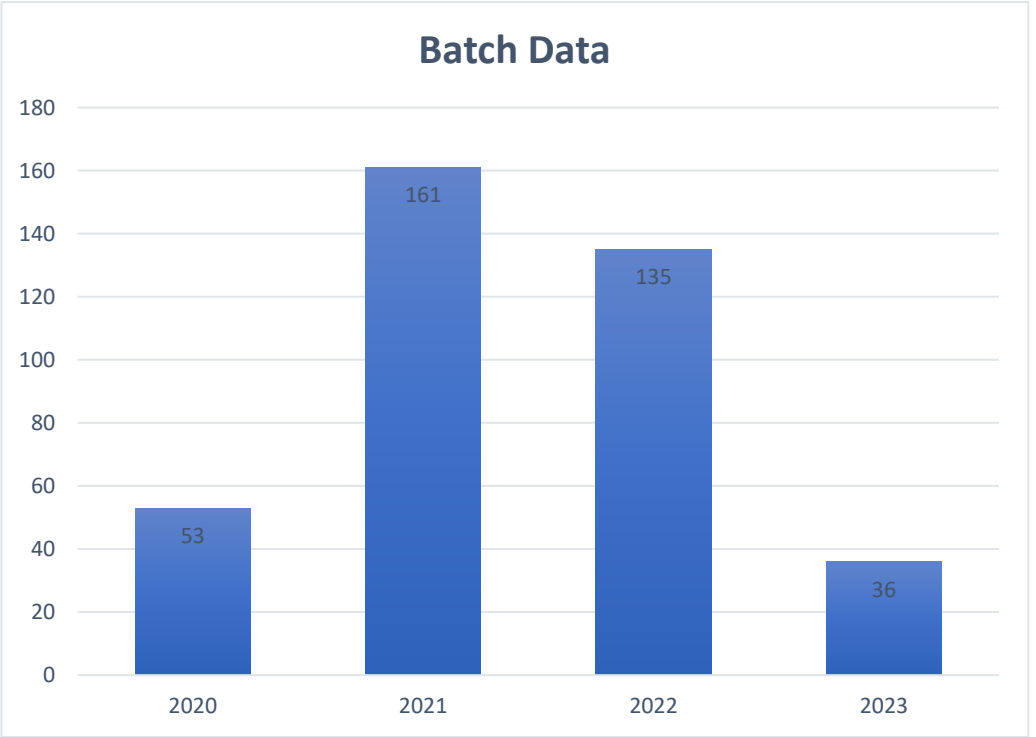
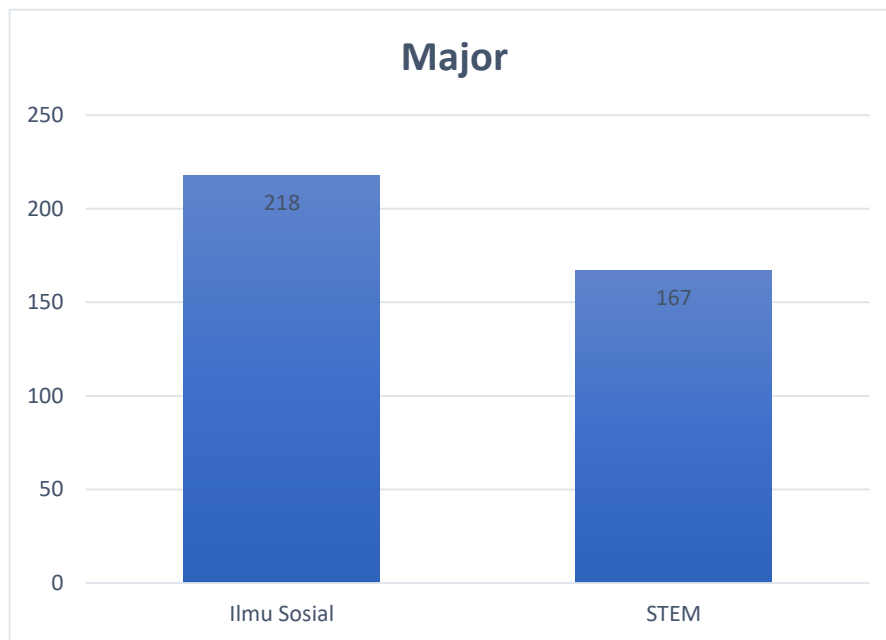


Diagram 4.3 Major Data



4.2 Instrument Test Results

a. Validity Test

Based on the results of the instrument test that has been carried out, it is found that each statement item and question totalling 30 items are all valid because $r_{\text{count}} > r_{\text{table}}$ (0.098) with a significance level of 5%.

Tabel 4.1

Self Regulated Learning (SRL) Variable Validity Test Results

Indicator	Statement	r table	r count	Criteria
Metacognition	X1.1	0.098	0.704	Valid
	X1.2	0.098	0.823	Valid
	X1.3	0.098	0.804	Valid
	X1.4	0.098	0.704	Valid
	X1.5	0.098	0.712	Valid
Motivation	X1.6	0.098	0.657	Valid
	X1.7	0.098	0.607	Valid
	X1.8	0.098	0.717	Valid
Behaviour	X1.9	0.098	0.728	Valid
	X1.10	0.098	0.672	Valid

Tabel 4.2**Results of the Institutional Support Variable Validity Test**

Indicator	Statement	r table	r count	Criteria
Teknology	X2.1	0.098	0.511	Valid
Infrastructure	X2.2	0.098	0.616	Valid
	X2.3	0.098	0.458	Valid
	X2.4	0.098	0.456	Valid
	X2.5	0.098	0.444	Valid
Teaching Staff Support	X2.6	0.098	0.399	Valid
	X2.7	0.098	0.539	Valid
	X2.8	0.098	0.619	Valid
	X2.9	0.098	0.605	Valid
Learning System Renewal	X2.10	0.098	0.533	Valid

Tabel 4.3**Hybrid System Learning Variable Validity Test Results**

Indicator	Statement	r table	r count	Criteria
Hybrid Learning	Y.1	0.098	0.545	Valid
Design	Y.2	0.098	0.504	Valid
Interaction and Collaboration	Y.3	0.098	0.544	Valid
	Y.4	0.098	0.536	Valid
	Y.5	0.098	0.445	Valid
	Y.6	0.098	0.509	Valid
Access and Technology	Y.7	0.098	0.521	Valid
	Y.8	0.098	0.585	Valid
	Y.9	0.098	0.611	Valid
	Y.10	0.098	0.629	Valid

b. Reliability Test

In addition to conducting a validity test, the researcher also conducted an instrument reliability test to see its consistency. The reliability test in this study used SPSS 26 by looking at the Cronbach alpha value. The instrument can be said to be reliable if the Cronbach alpha value is > 0.60 . Based on the results of the reliability test calculation for each variable, the Cronbach alpha value is more than 0.60 so it can

be concluded that the research instrument as many as 30 items meet the reliability requirements.

Tabel 4.4

Reliability Test Results of Research Instruments

Variable	<i>Cronbach's Alpha</i>	Criteria <i>Cronbach's Alpha > 0.60</i>	Description
<i>Self Regulated Learning</i>	0.711	0.60	Reliabel
Institutional Support	0.702	0.60	Reliabel
Hybrid learning	0.735	0.60	Reliabel

4.3 Classic Assumption Test Results

a. Normality Test

The normality test was carried out using Kolmogorov-Smirnov Z with the help of SPSS software. The results of the data normality test can be seen in the table below.

Table 4.5
Data Normality Test Results 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		400
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.36259518
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.062
	Negative	-.086
Test Statistic		.086
Asymp.Sig. (2-tailed)		.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Based on the results of normality testing, it is found that the significance value of 0.000 is smaller than 0.05, which means that the data is not normally distributed.

Therefore, it is necessary to take outlier action, namely removing existing extreme data. From the search process using the casewise diagnostic menu, 15 extreme case numbers were found. Thus the amount of data that was originally 400 will be reduced by 15 so that the total becomes 385. After the outlier process is carried out, the data is tested for normality again and the following results are found:

Table 4.6

Casewise Diagnostics^a 1

Case Number	Std Residual	Pembelajaran Sistem Hybrid	Predicted Value	Residual
5	-4.222	24	34.00	-9.999
10	-4.049	19	28.59	-9.590
11	-4.097	15	24.70	-9.704
33	3.838	37	27.91	9.090
44	-3.038	24	31.19	-7.195
54	-4.828	20	31.44	-11.436
194	-4.965	22	33.76	-11.759

a. Dependent Variable: Hybrid Learning

Table 4.7

Casewise Diagnostics^a 2

Case Number	Std Residual	Pembelajaran Sistem Hybrid	Predicted Value	Residual
11	-3.118	26	32.15	-6.153
21	-3.081	30	36.08	-6.081
29	-2.814	33	38.55	-5.554
57	-3.096	29	35.11	-6.111
185	-2.812	30	35.55	-5.549
188	-3.601	25	32.11	-7.106
300	-3.588	29	36.08	-7.081
393	-2.710	21	26.35	-5.349

a. Dependent Variable: Hybrid Learning

Table 4.8**Data Normality Test Results 2**

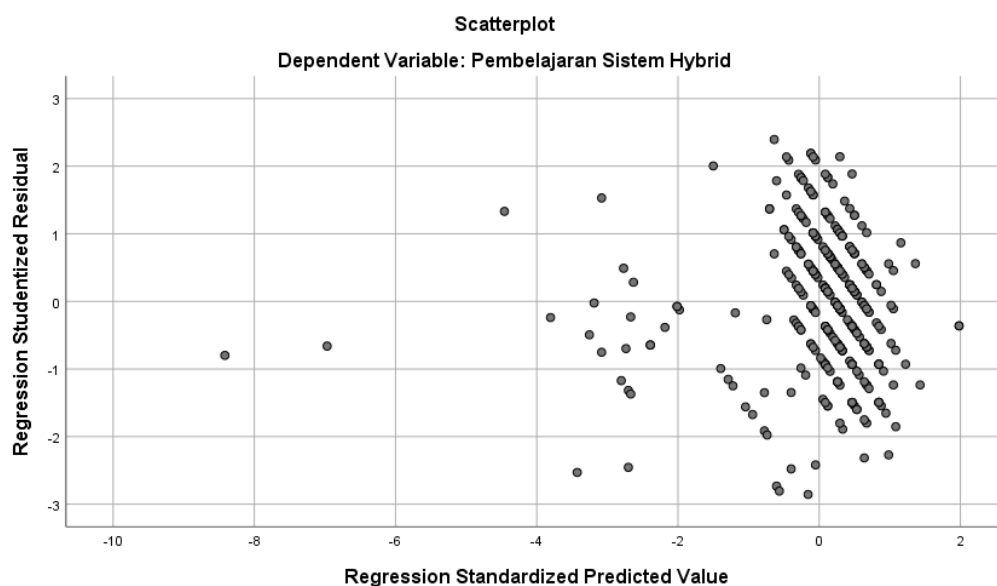
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		385
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.1272351
	Std. Deviation	1.77499821
Most Extreme Differences	Absolute	.044
	Positive	.033
	Negative	-.044
Test Statistic		.044
Asymp.Sig. (2-tailed)		.067 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Based on the results of normality testing with subsequent nonparametric tests (1-Sample K-S), it is found that the significance value of 0.067 is greater than 0.05, which means that the data is normally distributed.

b. Heteroscedasticity Test**Graph 4.1 Heteroscedasticity Test Result Data**

The heteroscedasticity test is carried out to test whether there is an inequality of variance or residuals from one observation to another. Thus the researcher can find out whether in a regression model there is an inconvenience in the variance of the residuals in one observer to another. Based on the results of the graph analysis above, it shows that there is no clear pattern such as dots spreading above and below the number 0 on the Y axis, so there is no heteroscedasticity.

c. Multicollinearity Test

Table 4.9
Multicollinearity Test Results

Coefficients^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.780	1.204		.648	.518		
	Self Regulated Learning	.542	.043	.476	12.708	.000	.582	1.719
	Institutional Support	.454	.039	.437	11.667	.000	.582	1.719

a. Dependent Variable: Hybrid Learning

Based on the results of the table analysis above, it is obtained that the tolerance value of Self regulated Learning (X1) (0.582) and Institutional Support (X2) (0.582) > 0.100 while the VIF value of X1 (1.719) and X2 (1.719) < 10.00, it is concluded that there are no multicollinearity symptoms.

4.4 Description Test Results

4.4.1 Categorization

The data obtained from this study are data on Self-Regulated Learning, Institutional Support and Hybrid System Learning at State Universities in Yogyakarta (UGM and UNY). From the data collection process, a description of the research data on each scale was obtained. The statistical description referred to in the results of this study is the categorization used to determine the subject's score. This study uses three score categories, namely low, medium and high. For the variable Self Regulated Learning students in this study were measured using a Likert scale consisting of 10 statement items consisting of 7 positive statements and 3 negative statements. The rating scale is arranged on a four-level scale of agreement, namely the options Strongly Agree (SS), Agree (S), Disagree (TS), and Strongly Disagree (STS). For positive statements, the highest score is 4 (SS) and the lowest score is 1 (STS). However, for negative statements, the opposite applies. While the rating scale for institutional support variables and hybrid system learning uses a four-level satisfaction scale, namely Very Satisfied (SP), Satisfied (P), Dissatisfied (TP), Very Dissatisfied (STP). The range of assessment scores for each answer option for each variable is from 4 to 1. All variables in this study have the same number of questions or statements, namely 10 items, so the determination of the categorization table is carried out as follows:

Score Calculation:

Maximum Score $= 10 \times 4 = 40$

Minimum Score $= 10 \times 1 = 10$

Range $= \text{Maximum score} - \text{Minimum Score}$

$$= 40-10$$

$$= 30$$

$$\text{Mean} = (\text{Maximum score} + \text{Minimum Score}) : 2$$

$$= (40+10) : 2$$

$$= 25$$

$$\text{Standard Deviation} = (\text{Maximum score} - \text{Minimum Score}) : 6$$

$$= (40-10) : 6$$

$$= 5$$

Table 4.10
Variable Level Categorization

Low	$X < M - 1SD$ $X < 25 - 5$ $X < 20$
Medium	$M - 1SD \leq X < M + 1SD$ $25 - 5 \leq X < 25 + 5$ $20 \leq X < 30$
High	$M + 1SD \leq X$ $25 + 5 \leq X$ $30 \leq X$

4.3.2 Description of *Self Regulated Learning* Level

The results of the scale on the self-regulated learning (SRL) variable are obtained based on the scoring of items that have been filled in by students. This variable is measured based on 10 statements consisting of 4 statements of metacognition dimension, 3 statements of academic motivation and 3 questions of behavior dimension. The level of students' self-regulated learning (SRL) in this study is divided into three categories, namely: low, medium, and high.

Table 4.11**Descriptive Statistics variable *Self Regulated Learning (SRL)***

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. deviation
SRL	385	13	40	2.9481	0.23364
Valid N	385				

Table 4.12**Categorization of Self Regulated Learning Level**

Categories	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Low	1	0.3	0.3	0.3
Medium	18	4.7	4.7	4.9
High	366	95.1	95.1	100.0
Total	385	100.0	100.0	

Based on the self regulated learning (SRL) categorization table above, there is a low value limit of 0.3% with 1 respondent, for a medium value limit of 4.7% with 18 respondents, then a high value limit of 95.1% with 366 respondents. Thus, the results of the measurement of students' self-regulated learning (SRL) are more in the high categorization. High SRL ability indicates that students are able to manage study time, determine learning goals, and overcome obstacles well. It can also indicate that students who are part of this study are in a learning environment that supports the development of good SRL or they are individually trained in applying independent learning strategies. The high level of SRL also indicates that the majority of students have a good ability to manage their learning process independently, including in terms of planning, monitoring and evaluating their learning.

4.3.3 Description of the Level of Institutional Support

The results of the scale on this institutional support variable are obtained based on the scoring of items that have been filled in by students. This variable is measured

based on 10 questions which include the dimensions of technological infrastructure as many as 3 questions, teaching staff support as many as 5 questions and the dimension of learning system updates as many as 2 questions. The satisfaction level of institutional support in this study is divided into three categories, namely: low, medium, and high.

Tabel 4.13

Descriptive Statistics Institutional Support

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. deviation
Institutional Support	385	12	40	2.9429	0.24336
Valid N	385				

Tabel 4.14

Categorization of Institutional Support Level

Categories	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Low	1	0.5	0.5	0.5
Medium	20	5.5	5.5	6.0
High	364	94.0	94.0	100.0
Total	385	100.0	100.0	

Based on the Institutional Support categorization table, there is a low value limit of 0.3% with 1 respondent, for a medium value limit of 5.2% with 20 respondents, then a high value limit of 94.5% with 364 respondents. Thus the results of measuring the level of institutional support are more in the high categorization. The high level of student satisfaction with the support provided by the institution is due to the availability of good technology facilities, rapid adaptation to hybrid systems and technical support. Institutions (UGM and UNY) in this study have strong technological infrastructure such as stable internet access, reliable online learning platforms, and other supporting services that allow students to access hybrid

learning easily without being limited by time and space. The availability of assistance, both in the form of technical support and academic guidance can also come in the form of responsive IT support, academic consultation services, or guidance in using online learning platforms.

4.3.4 Description of Hybrid System Learning Level

The results of the scale on this hybrid system learning variable are obtained based on the scoring of items that have been filled in by students. This variable is measured based on 10 questions which include 2 hybrid learning design dimensions, 2 interaction and collaboration dimensions, 3 access and technology dimensions, and 3 evaluation and feedback dimensions. The satisfaction level of hybrid system learning in this study is divided into three categories, namely: low, medium, and high.

Table 4.15

Descriptive Statistics Pembelajaran Sistem Hybrid

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. deviation
Pembelajaran Sistem Hybrid	385	12	40	2.9455	0.23856
Valid N	385				

Table 4.16

Categorization of Hybrid System Learning Level

Categories	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Low	1	0.3	0.3	0.3
Medium	19	4.9	4.9	5.2
High	365	94.8	94.8	100.0
Total	385	100.0	100.0	

Based on the hybrid system learning categorization table, there is a low value limit of 0.3% with 1 respondent, for a medium value limit of 4.9% with 19

respondents, a high value limit of 94.8% with 365 respondents. Thus the results of measuring the level of satisfaction with the hybrid system learning variable are more in the high categorization. The high level of satisfaction with the hybrid learning system is due to the flexibility offered, the good adaptation of the institution, and the richer and more personalized learning experience resulting from the combination of online and face-to-face learning. Effective hybrid learning provides opportunities for students to interact with lecturers more flexibly, either directly in face-to-face classes or through online sessions, such as discussions in forums, chat, or email. This improves the quality of communication and collaboration, resulting in a more immersive learning experience. In addition, the availability of online resources such as recorded lectures, digital reading materials and discussion forums can make it easier for students to repeat material and learn at their own pace, increasing learning satisfaction. If the technology used by the institution works well, students tend to evaluate hybrid learning positively.

4.3.5 Differences in the level of Self Regulated Learning (SRL) and Institutional Support based on university origin, class and major background

Table 4.17

Description of Student SRL based on university origin

Categories	UGM		UNY	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Low	-	-	2	1.2
Medium	14	6.5	4	2.4
High	202	93.5	163	96.4
Total	216	100.0	169	100.0

Table 4.18**Description of Student SRL based on Batch**

Categories	2020		2021		2022		2023	
	F	Persen	F	Persen	F	Persen	F	Persen
Low	-	-	1	0.6			1	2.8
Medium	6	11.3	5	3.1	3	2.2	4	11.1
High	47	88.7	155	96.3	132	97.8	31	86.1
Total	53	100.0	161	100.0	135	100.0	36	100.0

Table 4.19**Description of Student SRL based on major background**

Categories	Ilmu Sosial		STEM	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
Low	1	0.5	1	0.6
Medium	7	3.2	11	6.5
High	209	96.3	156	92.9
Total	217	100.0	168	100.0

Overall, the data obtained showed that there was no significant difference between the level of self-regulated learning (SRL) of students in terms of university origin, class and major background. The results showed that both public universities have a high level of SRL, namely UGM students (93.5%) and UNY students (96.4%). In general, the data shows that students in both universities, each batch and major background have good self-regulation abilities that is someone has effective skills in managing, organizing, and controlling their own learning process without relying entirely on external guidance. In an educational context, this includes how students are able to plan, monitor and evaluate their learning process to achieve academic goals.

However, what is distinctive and unique in this study is that Self Regulated Learning (SRL) increased in the newer cohorts of 2021 and 2022 at 88.7% and

96.3%. However, the 2023 cohort had more varied results, with a greater proportion in the moderate SRL category suggesting potential differences in the factors that influence SRL in the newest cohort. This could arise from various aspects as each cohort has different characteristics, conditions and challenges. Factors such as previous learning experiences, adaptability to new academic environments, use of technology, social support and stress levels play a role in shaping SRL differences between cohorts.

When viewed from the major background, most social science students (93.6%) had higher SRL compared to STEM students (92.9%). This could be due to the differences in learning characteristics between the two fields, where social sciences emphasize self-regulation in terms of independent study, flexibility, and openness to personal interpretation while STEM fields may require a more structured and directed approach to learning due to the more technical and procedural nature of the material that requires clear steps to understand complex concepts.

Table 4.20

Description of Institutional Support by university origin

Categories	UGM		UNY	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
Low	-	-	2	1.2
Medium	17	7.9	3	1.8
High	199	92.1	164	97.0
Total	216	100.0	169	100.0

Table 4.21**Description of Institutional Support by batch**

Categories	2020		2021		2022		2023	
	F	Persen	F	Persen	F	Persen	F	Persen
Low	-	-	1	0.6	-	-	1	2.8
Medium	9	17.0	4	2.5	4	3.0	3	8.3
High	44	83.0	156	96.9	131	97.0	32	88.9
Total	53	100.0	216	100.0	135	100.0	36	100.0

Table 4.22**Description of Institutional Support based on major background**

Categories	Ilmu Sosial		STEM	
	Frekuensi	Persen	Frekuensi	Persen
Low	1	0.5	1	0.6
Medium	5	2.3	15	8.9
High	211	97.2	152	90.5
Total	217	100.0	168	100.0

Overall, the data obtained shows that there is no significant difference between the level of Institutional Support in terms of university origin, class and major background. The results show that both public universities have a high level of satisfaction with the support provided by the institution, namely UGM students at 93.5% and UNY students at 97%. When viewed in terms of class, most students from the class of 2020 to 2022 showed a high level of institutional support, especially the class of 2021 (96.9%) and 2022 (97.0%). The same can also be seen based on major background, which shows that students feel that institutional support is at a high level, namely social science majors (97.2%) and STEM majors (90.5%).

Institutional support at both universities is generally rated high by students. This shows that students really need a support system from the institution to be able to experience effective hybrid system learning. Institutional support obtained and

felt is quite diverse in the form of material, data quota, and technical assistance during the hybrid learning process. Of course, every year there are always adjustments to the system and dynamic changes so that the support provided can be adjusted to the needs of students.

4.4 Hypothesis Test Results

Table 4.23
Multiple Linear Regression Tests

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	.780	1.204		.648
	Self Regulated Learning	.542	.043	.476	12.708
	Dukungan Institusi	.454	.039	.437	11.667

a. Dependent Variable: Hybrid Learning

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

Y = Dependent variable (Hybrid System Learning)

X₁ = Independent variable (Self-Regulated Learning)

X₂ = Independent variable (Institutional Support)

β₁ β₂ = Regression Coefficient

a = Constant

$$Y = 0.780 + 0.542X_1 + 0.454X_2$$

The constant is 0.780, this indicates that if X1 and X2 are equal to 0 then the value of Y remains at 0.780.

Table 4.24

Anova Test Results

Model		Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2658.839	2	1329.419	420.588	.000 ^b
	Residual	1207.447	382	3.161		
	Total	3866.286	384			

2. Dependent Variable: Hybrid Learning

3. Predictors: (Constant), Institutional Support, *Self Regulated Learning*

Table 4.25

Determination Coefficient Test Results

Model Summary	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.688	.686	1.778

a. Predictors: (Constant), Institutional Support, *Self Regulated Learning*

Based on the results of the hypothesis testing above, the following can be described:

- a. The test results of the coefficient of determination (R²) show that the regression model used has a fairly good quality with a coefficient of determination (R Square) of 68.8%. These results mean that the independent variables tested, namely Self Regulated Learning (SRL) and Institutional Support, play a role in Hybrid System Learning at State Universities in Yogyakarta (UGM and UNY) which is 68.8% and the remaining 31.2% is influenced by other variables outside the regression model. The R value of 0.829 indicates that there is a strong relationship between the independent

variable and the dependent variable. An R value close to 1 indicates a strong correlation, so the relationship between the variables tested has significant strength. The slightly lower Adjusted R Square of 1.778 illustrates the average distance between the predicted value of the model and the actual value in units of the dependent variable. The smaller the standard error value, the better the model is at predicting outcomes. This suggests that the model produces accurate predictions with low standard errors that remain valid after adjustment and there is not much excess of irrelevant independent variables.

b. Testing the First Hypothesis (H1)

Based on the results of multiple linear regression tests, it is found that variable X1 has a positive regression coefficient with a value of $b = 0.542$, meaning that if there is an increase in the value of variable X1 by 1 point, there will also be an increase in variable Y by 0.035. From the hypothesis test results table, it is known that the Sig. value of variable X1 is $0.000 < 0.05$ so it can be concluded that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means that students' self-regulated learning has a positive and significant role in hybrid system learning.

c. Hypothesis Testing 2 (H2)

Based on the results of multiple linear regression tests, it is found that variable X2 has a positive regression coefficient with a value of $b = 0.454$, meaning that if there is an increase in the value of variable X2 by 1 point, there will also be an increase in variable Y by 0.035. From the hypothesis

test results table, it is known that the Sig. value of the X2 variable is 0.000 <0.05 so it can be concluded that H0 is rejected and Ha is accepted, which means that institutional support has a positive and significant role in hybrid system learning.

d. Hypothesis Testing 3

From the Inova Table, it is known that the Sig value. <0.05, it can be concluded that H0 is rejected and Ha is accepted, which means that student self-regulated learning and institutional support simultaneously have a positive and significant role in hybrid system learning.

4.5 Discussion

4.5.1 Level of *Self Regulated Learning* (SLR) and Institutional Support in Hybrid System Learning

Table 4.26 Findings of Self Regulated Learning (SRL) Variables

No	Dimension	Indicator	Research Result	Potential Problems
1.	Metacognition	1. Students' ability to solve problems 2. Has a target in learning 3. Have a learning strategy 4. Evaluate the learning process and results.	1. Students note down the important parts of the lecturer's explanation 2. Ask friends about material that is not understood 3. Students try	1. Students are less focused and serious in listening to the lecturer's explanation. 2. Students are sleepy 3. Only a few students actively participated in the

2.	Motivation	1. Have a sense of optimism 2. Have persistence in learning 3. Having <i>epistemic Belief</i>	to find additional information from the internet 4. Students conduct discussions with friends outside of class hours.	discussion in the zoom breakout room. 4. Students are lazy to go to campus for face-to-face meetings because they feel facilitated when studying online.
3.	Behavior	1. Choosing an optimal learning environment 2. Exercise self-control to create an optimal learning environment	5. Students are more courageous to ask questions when participating in online learning.	5. Many students are offcam when participating in online learning.

In this study, several results were obtained that answered the formulation of the problem and the research objectives described in chapter 1, namely a description of the high and low levels and the relationship between self-regulated learning (SLR) variables and institutional support in hybrid learning systems at public universities in Yogyakarta (UGM and UNY). The frequency and percentage of the level of self-regulated learning (SLR) in students at public universities (UGM and UNY) are in the high category. This is indicated by the score results obtained, based on the self regulated learning (SLR) categorization table there is a high value limit of 95.1% with 366 respondents, a medium value limit of 4.7% with 18 respondents, and a low value limit of 0.3% with 1 respondent. Thus it can be concluded that the results of measuring student self regulated learning are more in the high categorization, namely 95.1% (366 respondents). The high level of students' SRL indicates that most students have

good skills in managing the learning process independently, including in the aspects of planning, monitoring, and evaluating their learning. This is in line with previous research conducted by Rizkiyah et al. (2023, p.8864) who found that students who follow hybrid learning are able to control their learning independently.

Based on the research results, the dimension of self-regulated learning (SLR) that has the highest score is the metacognition dimension. Metacognition ability is an information processing strategy related to various types of cognitive and metacognitive activities that individuals use to adjust and change their cognition, ranging from the simplest memory strategies, to more complex strategies. Cognitive strategies include; rehearsal, elaboration, organization and metacognition (Citrawati & Valentina, 2024, p. 7117). This is also in line with the FGD results which reveal that during the hybrid learning process, students do not only depend on the lecturer's explanation. When students feel that the material presented by the lecturer is still unclear, they will try to find further explanations from other sources on the internet as stated by a student in the FGD as follows:

“While participating in hybrid learning, the way to organize learning is actually the same as when participating in face-to-face learning. I often take notes that are not in the lecturer's power point or take notes on material that is still confusing, if it is before the exam, I just repeat the material presented by the lecturer. During hybrid learning, it is easier to discuss and search for information. When the learning process is done through zoom, fellow students become closer and help each other [...].”

In addition to searching and completing information from the internet, the results of this study also show that students also conduct further enrichment by discussing with other students outside the class schedule. Zimmerman (2008, p.166) in his theory of SRL also explains that self-regulation in learning is the ability to choose, set goals, use strategies to support the learning process, and monitor their own learning process, which students do to achieve academic success. Self-regulated learning (SRL) has an important contribution to improving student learning performance. This was also conveyed by students who participated in the FGD.

“[...] In addition, the way to organize learning during hybrid learning is more by exploring materials from other sources, but some materials are still fixated on learning sources from lecturers only”

The results of research (Pamungkas, H & Prakoso, F. 2020) that the level of self-regulated learning (SRL) has a positive effect on student achievement. The higher the ability of SRL (self-regulation in learning), it will make it easier for students to achieve higher academic achievement. This was also conveyed in previous research conducted by Lestari & Nurafifah (2021, p.2549) which revealed that SRL-based lectures can develop student learning independence so that students can be more successful in learning and achieving academic achievement. In general, students are satisfied with the flexibility of lecture implementation. Students are not pressured by time because they can arrange their own schedules and places where they want to attend lectures. This allows students to freely choose which courses to attend and which assignments to do first. As stated in the FGD.

“[...] Hybrid also has advantages because if the lecturer is abroad, you can still study anywhere and anytime [...].”

Online distance learning is also able to foster student learning independence. Learning without direct guidance from lecturers makes students independently seek information about course materials and assignments given to them. Some of the activities carried out are reading reference books, online articles, scientific journals, or discussing with peers through instant messaging applications (Firman and Rahman, 2020, p.84).

The capability of students who have high self-regulated learning (SRL) will be shown by the ability to generate thoughts, feelings, strategies and behaviors aimed at achieving goals. Self-regulated learning (SRL) is considered capable of changing the learning habits of students who are passive, reactive and dependent on the teacher to become increasingly active and increasingly independent learners (Wangit, 2004, p.16). In contrast to students who have low self-regulated learning (SRL), they are less able to organize and regulate themselves, so they tend to have perfunctory learning behavior, do not have clear plans and goals in learning.

No different from the level of self-regulated learning (SRL), the level of institutional support in hybrid learning is also at a high level. This can be seen based on the research results which show that in the categorization of institutional support there is a high value limit of 94.5% with 364 respondents, a medium value limit of 5.2% with 20 respondents, a low value limit of 0.3% with 1 respondent. Thus the results of measuring the level of institutional

support are more in the high categorization. The high level of student satisfaction with institutional support is due to the availability of adequate technology facilities, the ability of institutions to adapt to hybrid systems, and good technical support.

Table 4.27 Institutional Support Variable Findings

No	Dimension	Indicator	Research Result	Potential Problems
1.	Technology Infrastructure	Availability of internet access Availability of electronic devices Information security	1. Students get quota assistance from the campus 2. Students are satisfied with the quota assistance provided	1. Students living in remote areas have difficulty accessing the internet. 2. Students do not have adequate technology devices
2.	Teaching Staff Support	Technical support during learning	3. Students can use and access campus wifi and can borrow available technology devices	3. There are some lecturers who do not master the use of technological devices such as microphone interference and material display screens that have not been raised.
3.	Renewal of learning system	Regular Evaluation of the Learning Experience	4. Students find it easy to access lecturer materials and submit assignments. 5. Tendik provides assistance to lecturers and students who experience technical problems	
		Technology Updates to Enhance Learninga		

			during the hybrid learning process such as the use of technology and student presence activities.	
--	--	--	---	--

The dimension of institutional support that has the highest score is the technology infrastructure dimension which includes the availability of internet access, availability of electronic devices and information security. This was also conveyed in the FGD results.

“As far as participating in hybrid learning, the institutional support that is felt is the internet quota. UGM sends credit to our cellphone number and we use the credit to buy data quota. As far as experience, the quota is enough to be used for 1 month. We are quite satisfied with the assistance provided because it is quite helpful to access zoom, LMS and other learning tools [...]”

Based on students' experience in participating in hybrid learning, it can be concluded that the role of technology is very important. UGM and UNY both provide quota assistance for students during the hybrid learning process. In addition, if there are students who are constrained by technological devices, they can borrow technological devices that have been provided by the campus. For some students who take part in direct learning on campus, of course, they can also take advantage of campus wifi facilities that have better signal strength. As for students who take part in online learning through zoom and so on, they can buy quota as needed.

Based on the experience of friends who follow online learning from home, they feel quite helpful and satisfied with the institutional support

provided such as quota. They can use the quota to access various learning platforms and also to search for additional information to better understand the learning material provided. There are some obstacles that occur when the learning process is carried out online, sometimes the lecturer's voice in the classroom is not heard well so that students cannot understand what the lecturer says well.

“[...]When there are obstacles during the hybrid learning process, there will usually be education personnel who play a role in helping the constrained lecturers. There are not many lecturers who have problems with technological devices, but for lecturers who are already constrained by age, they still need assistance from educational staff to be assisted whether it is sharing material or other technical matters regarding the learning tools used [...]”

So far, when there are technical problems or matters related to learning tools, the campus will usually ask education personnel to help lecturers who have problems when they want to teach in class offline or online. The role of tendik is also a form of support provided by the institution so as to encourage a better learning process. The utilization of technology has become a crucial factor in the advancement of higher education, and hybrid education is the result of this development. Hybrid education integrates traditional teaching approaches with digital technology, creating a more dynamic learning experience that is accessible to students from all over the world (Septiana, 2022, p. 16835).

In addition, institutional support is also present through the role of lecturers in the hybrid learning process. FGD results show that students feel that

during hybrid learning lecturers become more flexible and do not make it difficult for students. This can be seen when there are students who are late for attendance and also have difficulty collecting assignments, the lecturers will provide assistance and other alternatives so that students are still counted as present and assignments can still be collected. Thus, the interaction between lecturers and students can still be well established even though they have to be separated by distance and time.

With technological advances, each method with the help of existing media has its own advantages. The presence of using computers as learning media is very helpful in terms of presenting material so that it is more interesting, starting from text, animation, images and videos presented in digital form which will make it easier for students to receive messages and material delivered. (Robert et al. 2022, p.17). However, based on the FGDs conducted, students feel that the way lecturers deliver material during online learning is not much different from the delivery of material during face-to-face classes but there are indeed some challenges faced. This is supported by previous research conducted by Gultom et al. (2022, p.11) who identified the main problems in online learning systems as people, devices and learning methods. This shows that the role of educators in the learning process becomes very crucial because the ability of lecturers to deliver material and build a pleasant learning atmosphere will greatly affect the dynamics and learning process. As stated in the FGD.

“[...]When lecturers deliver material like storytelling, students tend to sleep, especially for courses that have a large SKS weight. The challenge is that the material provided is less varied so that the learning that occurs tends to be monotonous. There is no interactive dynamic when the learning process takes place and there tends to be only a one-way learning process. [...] when divided in the breakout room sometimes only a few students are actively discussing the others off cam and do not show their interaction”

The difference is the interaction process that occurs such as lecturers can call the names of students to be asked for responses to the material presented or also answer questions from the lecturer. The discussion process is also made through the breakout room feature in the zoom application. Based on the experience of students who take part in discussions on zoom, not all students actively respond and there are only a few people who are serious about participating in the discussion. This happens because of several possibilities, namely that students may experience network problems or do not want to be active in the learning process. Fahmi (2020, p.146) in his research revealed that choosing communication media in the hybrid learning process is important to improve interaction between educators and learners. One of the efforts that can be made is to have a high preference for various learning applications such as Google Classroom, Quizizz, Google Form and so on. Thus, the learning process will be more interesting and students will be more active. Overall, the research findings show that there are no significant differences related to the level of Self Regulated Learning (SRL) and Institutional Support seen from the origin of the university, class and major background. Students' learning regulation ability and institutional support in hybrid learning at State Universities in Yogyakarta show almost the same score.

4.5.2 Relationship or Interaction Between Self-Regulated Learning and Institutional Support in Supporting the Effectiveness of Hybrid Learning at State Universities in Yogyakarta

Hybrid learning is one of the solutions and challenges for education in the future. This learning model offers greater flexibility for students, but also requires them to have self-regulated learning (SRL) skills, namely the ability to organize themselves in the learning process, such as planning, monitoring and evaluating their learning progress. However, the success of hybrid learning depends not only on students' ability to self-regulate their learning, but also on the extent of institutional support provided. This support can be in the form of technological infrastructure, access to academic resources, lecturer training, to the development of a learning environment that supports student engagement. The relationship between self-regulated learning (SRL) and institutional support is key in creating hybrid learning effectiveness. By understanding the dynamics between these two factors, it is expected that more effective strategies can be identified in optimizing hybrid learning models in higher education. The following are the results of the exploration of the interaction between students' SRL ability and institutional support in supporting the effectiveness of hybrid learning in public universities in Yogyakarta.

Table 2.28 Hybrid System Learning Variable Findings

No	Dimension Hybrid Learning	Indicator	Research Result	Potential Problem
1.	Hybrid Learning Design	1. Clarification of Hybrid Learning Objectives 2. Flexibility of Learning Schedule	1. Students feel more flexible in terms of time when participating in the learning process.	1. The interaction in the online learning process is still one-way.
2.	Interaction and Collaboration	1. Effectiveness of Online Discussion 2. Lecturer engagement in online learning	2. Students can interact or discuss with lecturers and students either through the LMS, the breakout room feature in the zoom application or other technological devices.	2. Students have difficulty understanding the material explained by the lecturer.
3.	Access and Technology	1. Use of learning platform 2. Smoothness of Technology During Learning	3. Students can use various learning platforms.	3. Students are less serious about participating in online discussions.
4.	Evaluation and Feedback	1. Availability of Feedback and grades from Lecturers 2. Opportunity for Improvement and Revision		4. Students still experience technical problems during the hybrid learning process. 5. Online class management is still lacking and boring.

Based on the results of multiple linear regression analysis tests with SPSS.26, from the inova table it is known that the Sig value. <0.05, it can be concluded that student self-regulated learning (SRL) and institutional support simultaneously have a positive and significant role in the hybrid learning system. This research is in line

with previous research conducted by Rizkiyah et al. (2023, p.8864) who found that students' self-regulation abilities in hybrid learning both in exact courses with an average score of 74.86 and non-exact courses with a score of 75.92 showed almost the same ability. This finding indicates that students who take part in hybrid learning are able to control their learning independently.

From the FGD results, most students realize that hybrid learning is a solution as well as a challenge in the world of education. This can be seen from the experience of students who are very happy with the presence of hybrid learning which makes the learning process more flexible and also not limited by space and time. Students can easily follow the lecture process and can explore more information through various sources. But on the other hand, they also feel that self-regulated learning (SRL) and institutional support are important things to consider. The hybrid learning process requires students to be able to learn independently, they have the freedom to learn anytime and anywhere. Therefore, if the student does not have good learning regulation, it will be difficult to follow the learning process.

In addition, students also feel that institutional support plays a role in creating effective hybrid learning. This can be seen from their experience of having to take part in learning remotely or being out of town. They also have to pay attention that the devices used are adequate and the internet network is available properly. Although the institution provides internet quota assistance, internet limitations in certain areas also become an obstacle for students in following the entire learning process. The research data also shows that many students have difficulties in understanding the course materials provided online. This was conveyed in the FGD.

“[...] if it is hybrid, it is more difficult to understand the material. Sometimes when participating in online learning there are still network problems so I am lazy to listen again. There are some lecturers who also explain online which is still not clear enough so it is difficult to understand [...]”

Students think that reading material and doing assignments is not enough, they need direct verbal explanations from lecturers regarding some complex material. Communication with lecturers through instant messaging applications or in discussion columns provided by virtual class applications is not able to provide a comprehensive explanation of the material being discussed. Online learning also has its own challenges. The separate location of lecturers and students when carrying out learning makes lecturers unable to directly monitor student activities during the lecture process. There is no guarantee that students really pay attention to the explanation given by the lecturer. This is in line with research conducted by Firman and Rahman (2020, p.85), which shows that many students have difficulty in understanding course materials provided online.

But on the other hand, hybrid system learning also has a positive impact, namely making students learn independently, this is due to the limited communication between lecturers and students, where students must take the initiative to find other references that support the understanding of the material taught. Students can organize and plan their own learning, and also online learning can allow teachers and students to further develop the knowledge and technology used such as (Citrawati & Valentina, 2024, p. 7117). This also makes quite a lot of students happy to follow hybrid learning because they do not need to bother preparing themselves to go to campus. Students can be more flexible in organizing their learning

according to their wishes so that the teaching and learning process can be more flexible.

Based on the results of the FGDs conducted, students strongly agree if in the future the education system applies a hybrid learning process because it seems impossible if the learning process must be separated from technology. The presence of technology helps answer existing limitations such as more learning resources and more diverse learning processes. However, in terms of learning atmosphere, they feel that face-to-face learning is still an option because the experience of direct interaction cannot be replaced by online interaction. Therefore, if hybrid learning will still be implemented, there are several things that need to be considered such as the quality of lecturers when teaching. It is still found that there are some lecturers whose teaching is still monotonous tends to be one-way and there is a lack of active interaction when learning takes place. The hybrid learning process must also consider student focus because if learning is done online through zoom then student focus is only about 5-10 minutes so if they listen for too long then students will tend to get sleepy or even busy with other activities. Therefore, the role of self-regulated learning (SRL) and institutional support are very important things to consider in the implementation of hybrid learning processes in higher education.

CHAPTER V

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

5.1 Conclusion

1. Level of Self Regulated Learning and Institutional Support in Hybrid Learning System at State Universities in Yogyakarta

Based on the results of research and data analysis, it can be concluded that the level of self-regulated learning (SRL) of students and institutional support in hybrid learning at state universities in Yogyakarta (UGM and UNY) is in the high category. The level of students' self-regulated learning (SRL) is at a high level, namely 95.1% with a total of 366 people. This means that students have the ability to regulate their learning process which includes dimensions of metacognition, motivation and behavior. Students are able to solve problems when experiencing learning difficulties, have strategies in learning, evaluate the learning process and results, have a sense of optimism, have persistence in learning and are able to choose the optimal environment in learning. Meanwhile, institutional support is at a high level, namely 94.5% with a total of 364 people. This means that students are satisfied with institutional support in hybrid learning. The forms of institutional support that are strongly felt by students are the availability of internet access, the availability of electronic devices, technical support during learning and the availability of online learning materials.

2. Relationship or Interaction between Self Regulated Learning and Institutional Support in Supporting Hybrid System Learning at State University in Yogyakarta

From the research results, it can be concluded that students' self-regulated learning (SRL) and institutional support simultaneously have a positive and significant role in hybrid system learning. This means that both variables have a positive relationship so that if the level of student self-regulated learning (SRL) or institutional support is at a high level, the more it can create effective hybrid system learning. Thus, internal factors and external factors determine the level of success in the hybrid learning process at the university. The hybrid learning process is a challenge in the world of education because it requires the role of good learning regulation from the student side which is also supported by the role of institutions in supporting the implementation of an effective learning process.

5.1 Suggestions

1. To the universities (UGM and UNY), to provide training to strengthen students' self-regulated learning (SRL) abilities that focus on developing time management skills, goal setting, motivation and independent learning skills in order to help students to be able to adapt to the hybrid learning process in the future.

2. For educators, to attend training or develop skills in designing and managing hybrid classes so that the learning process can become more interactive and student-focused.
3. For future researchers, to use more complete data collection techniques such as qualitative approaches and in-depth interviews so that more in-depth facts can be found related to self-regulated learning (SRL) and institutional support in the hybrid system learning process at universities.

LITERATURE

- Andriani, D. S., Saputra, A., Husin, A., & Waty, E. R. K. (2022). Student Satisfaction Survey of the Sriwijaya University Community Education Study Program on the Implementation of Hybrid Learning Post Covid 19. *Sustainable Journal of Education Quality Studies*, 5(2), 374-384.
- Asyari, A., & Rasidi, M. A. (2022). Challenges of Hybrid Learning in Higher Education. *ISLAMIKA*, 4(4), 883-892.
- Baturay, M. H. (2015). An Overview of the World of MOOCs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 427-433. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.685>
- Benito, Á., Yenisey, K. D., Khanna, K., Masis, M. F., Monge, R. M., Tugtan, M. A., Araya, L. D. V., & Vig, R. (2021). Changes that should remain in higher education post COVID-19: A mixed-methods analysis of the experiences at three universities. In *Higher Learning Research Communications* (Vol. 11). <https://doi.org/10.18870/HLRC.V11I0.1195>
- Bilfaqih, Y., & Qomarudin, M. N. (2015). Essence of Online Learning Development. 131.
- Bali, M. M. E. I., & Hasanah, F. (2022). Accentuation of student learning discipline in hybrid learning mode in the covid-19 pandemic era: educators' perceptions. *Basicedu Journal* Vol, 6(3).
- Citrawati, A. K., & Valentina, T. D. (2024). The Impact of COVID-19 Pandemic on Self-Regulated Learning in New Students. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 7111-7122.
- Cohen, A., & Soffer, T. (2015). Academic Instruction in a Digital World: The Case of Virtual TAU. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 9-16. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.322>
- Darmiany, Siti Istiningsih, Iva Nurmawati, Nirwahida. 2021. Self Regulated Learning Training for PGSD Students at Mataram University in the New Normal Era. *Nusantara Devotion Journal*. Vol 6
- Effeney, G., Carroll, A., & Bahr, N. (2013). Self-Regulated Learning: Key Strategies and their Sources in a Sample of Adolescent Males. *Australian Journal of Educational & Developmental Psychology*, 13, 58-74.
- El Said, G. R. (2021). How Does the COVID-19 Pandemic Affect Learning Experiences in Higher Education? An Empirical Investigation of Learners' Academic Performance at Universities in Developing Countries. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/6649524>
- Fadhilah, M. Luthfi. 2010. Analysis of the Effect of Job Stress on Job Satisfaction with Social Support as a Moderating Variable. *Ekonomi*, Universitas Diponegoro

- Fahmi, M. H. (2020). Synchronous and asynchronous communication in e-learning during the covid-19 pandemic. *Nomosleca Journal*, 6(2).
- Fasikhah, S. S & Fatimah, S. (2013). Self-Regulated Learning (SRL) in Improving Academic Achievement in College Students. *Scientific Journal of Applied Psychology*, 1(1), 145-155.
- Fauzan, & Arifin, F. (2017). HYBRID LEARNING AS AN ALTERNATIVE LEARNING MODEL. National Seminar "Teacher Professionalism in the Digital Era," 247-252.
- Firman and Rahman, S.R. 2020. Online Learning in the midst of the covid 19 pandemic. *Indonesian journal of Education Science*. 2 (02): 81 89
- Graham, C. G., & Allen, S. 2011. Designing Blended Learning Environments. In *Encyclopedia of Distance Learning*, Second Edition. Idea Group Inc. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-198-8.ch082>
- Gultom, J. R., Sundara, D., & Fatwara, M. D. (2022). Hybrid learning model as a strategy to optimize the learning system in the covid-19 pandemic era at universities in Jakarta. *Mediastima*, 28(1), 11-22.
- Helsa, Y., Marasabessy, R., Juandi, D., & Turmudi, T. (2022). Implementation of Hybrid Learning in Indonesian Higher Education: A Literature Review. *Cendekia Journal: Journal of Mathematics Education*, 7(1), 139-162. Hendrayati,
- Heny & Budhi Pamungkas. (2016). Implementation of Hybrid Learning Model in the Learning Process of Statistics II Course in Management Study Program FPEB UPI. *Journal of Educational Research LPPM UPI*, 3 (1), pp. 182.
- Hew, K. F., & Cheung, W. S. (2014). Students' and instructors' use of massive open online courses (MOOCs): Motivations and challenges. *Educational Research Review*, 12, 45- 58. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2014.05.001>
- Hybrid. *JAMP: Journal of Educational Administration and Management*, 5(3), 264-275.
- Hudaifah, F. (2020). The role of self-regulated learning in the covid-19 pandemic era. *Biomatics: Scientific journal of the faculty of teacher training and education*, 6(02), 76-84.
- Johan, R. C. (2016). Massive Open Online Course (Mooc) in Improving Information Literacy Competencies of School Librarian Teachers. *Pedagogia*, 13(1), 203-213.
- Ismunandar, D., & Nandang, N. (2022). Student responses to hybrid learning after the covid-19 pandemic. *Proximal: Journal of Research in Mathematics and Mathematics Education*, 5(1), 112-119.
- Jnr, B. A. (2021). Institutional factors for faculty members' implementation of blended learning in higher education. *Education + Training*, 63(5), 701-719.

- Kari, M. L., Bare, Y., Yoseph, O., & Mago, T. 2021. Blended Learning by Utilizing Microsoft Teams Application. *Qalam: Journal of Educational Sciences*, 10(2), 63-72. <https://ejournal.um-sorong.ac.id/index.php/jq/article/view/1418/855>
- Kemenristekdikti. (2018). Development of Science and Technology and Higher Education in the Era of Industrial Revolution 4.0. Retrieved August 12, 2019, from ristekdikti.go.id: <https://www.ristekdikti.go.id/development-of-science-and-higher-education-in-the-era-of-industrial-revolution-4-0>
- Khasani, M. (2014). The Effect of Lecturer Readiness, Institutional Support and Organizational Culture in Integrating Ifrs Material in Teaching Accounting Courses (Doctoral dissertation, State University of Sultan Syarif Kasim Riau).
- Lestari, W. D., & Nurafifah, L. (2021). Hybrid lectures based on Self-Regulated Learning Strategies to increase student learning independence. *AKSIOMA: Journal of Mathematics Education Study Program*, 10(4), 2549-2560.
- Lidiawati, K. R. (2016). The role of “Smart” strategy training in improving self-regulated learning (SRL) in junior high school students. *Journal of Ulayat Psychology*, 3(2), 158-168.
- Muhammad, K. F. (2020). Self-regulated learning and self-efficacy in SMA Negeri 1 Lawang Students (Doctoral dissertation, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang).
- Muslim, A. (2017). The Existence of Notary Deed in Strengthening the Legality of Early Childhood Education (PAUD) Institutions (Doctoral dissertation).
 Nursjanti, F., Amaliawati, L., & Nurani, N. (2021). Impact of Covid-19 on Higher Education Institutions in Indonesia. *Review of International Geographical Education Online*, 11(1). <https://doi.org/10.33403/rigeo.800608>
- Pamungkas, H & Prakoso, F, A. (2020). Self-Regulated Learning for Students: *Journal of Economic Education*. 13, (1), 70-75
- Pebrianti, K. R., Febrianti, S. M., Kintani, I. M., & Fahmi, M. H. (2023). Analysis of Hybrid Learning System Implementation in the Covid 19 Pandemic Era at the Faculty of Law, Semarang State University. *Journal of Education and Technology*, 3(1), 67-75.
- Prasojo, T., Fauziah, S., Damayanti, D. P., Edhiningtyas, D. R., Fitriani, P. N., & Alfath, M. (2022). Analysis of the Offline Learning Transition of Mathematics Education Students at Semarang State University after Online Learning during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Education and Technology*, 2(2), 133-140.

- Pratama, F. W. (2017). The Role of Self-Regulated Learning in Moderating Learning with a Scientific Approach to Student Learning Outcomes. *Satya Widya*, 33(2), 99-108.
- Putra, I. A. (2015). Orientation of Hybrid learning through Hybrid Learning Model with Multimedia Assistance in Learning Activities. *Eduscope*, 1 (1), 36-42.
- Rachmah, H. (2019). Blended Learning: Making it Easy or Difficult? *Proceedings of the National Seminar of the Faculty of Social Sciences, State University of Medan Vol 3*, 673 - 679.
- Rahmadi, I. F., & Hayati, E. (2020). Digital literacy, massive open online courses, and 21st century learning skills of millennial generation students. *Journal of Communication and Media Studies*, 24(1), 91-104.
- Rahmadi, T. N. (2021). Comparison of Digital Model and Hybrid Model in Distance Learning (PJJ) During the COVID-19 Pandemic. *Indonesian Journal of Education*, 2(10), 1800-1811.
- Rahmiyati, A. (2017). The Effect of Self Regulated Learning on the Learning Achievement of Grade X Students in Economics Subjects. *Journal of Equatorial Education and Learning (JPPK)*, 6(9).
- Rijal, S. (2016). The effectiveness of students' mathematics learning through the application of Bruner's learning theory. *Proceedings*, 2(1).
- Rizkiyah, N., Napis, N., & Alfin, E. (2023). Students' Self-Regulated Learning Ability in Hybrid Learning in Exact and Non-Exact Subjects. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 8857-8865.
- Salma. (2023). Hybrid Learning: Types and application in learning. *Hybrid Learning: Types and Application in Learning (publisherdeepublish.com)* (accessed November 15, 2023).
- Salsabela, D. M. S., Aulia, F. I., Nurjanah, N. A., & Ayu, P. S. C. (2022). Analysis of the Use of Zoom Meeting in Upholding Hybrid Learning for Semarang State University Students. *Journal of Education and Technology*, 2(2), 151-158.
- Septiana, T., Kurniawan, D., Juliati, J., Sunandi, I., & Nurbaya, S. Z. (2022). Technology Adoption in Hybrid Education: Challenges and Opportunities for Higher Education Institutions. *Tambusai Journal of Education*, 6(2), 16834-16841.
- Sumarsono, S. (2021). The role of massive open online courses in Islamic religious education in the digital era. *Ta'dibuna: Journal of Islamic Education*, 10(1), 28-44.
- Ubaidillah, E., Prestiadi, D., Adha, M. A., Maulina, S., Firdausi, A. N., Erviana, Y., & Ariyanti, N. S. (2022). Analysis of Student Readiness in Participating in Learning System

- Wangid, M. N. (2004). Peningkatan prestasi belajar siswa melalui self-regulated learning. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 1(1).
- Wangid, M. N. (2014, Oktober). Pembelajaran yang berpusat pada siswa: Pembelajaran yang diatur sendiri. In *International Conference on Fundamentals and Implementation of Education (ICFIE)* (pp. 161-165).
- Zamnah, L. N. (2017). Hubungan antara self-regulated learning dengan kemampuan pemecahan masalah matematis pada mata pelajaran matematika kelas VIII SMP Negeri 3 Cipaku tahun pelajaran 2011/2012. *Teorema: Teori dan Riset Matematika*, 1(2), 31-38.
- Zimmerman, B.J. (2008). Menyelidiki pengaturan diri dan motivasi: latar belakang sejarah, perkembangan metodologis, dan prospek masa depan. *American Educational Research Journal*, 45(1), 166-183.
- Zimmerman, B.J., & Schunk, D.H. (2011). *Buku Pegangan Regulasi Diri dalam Pembelajaran dan Kinerja*. New York & London: Routle.
- Zumbrun, S., Tadlock, J., & Roberts, E. D. (2011). Mendorong pembelajaran yang diatur sendiri di dalam kelas.

APPENDIX 1



UNIVERSITAS GADJAH MADA SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Teknik Utara, POGUNG, Yogyakarta, Telp. +62274 564239, 544975, 555881
Faks. +62274 564239, 547861, <http://pasca.ugm.ac.id>, E-mail: sps@ugm.ac.id

Nomor: 4721/UNI/SPs.I.I/AKM/PT/2024
Hal : Izin penelitian tesis

7 Agustus 2024

Yth. Direktur
Direktorat Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni
Universitas Negeri Yogyakarta

Dengan hormat, kami mohon perkenan Bapak/Ibu Direktur Direktorat Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni Universitas Negeri Yogyakarta untuk memberikan izin penelitian guna menunjang kegiatan akademik dan tugas akhir tesis kepada mahasiswa S-2 Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada:

nama	: Tri Uly Artha Manalu
nomor mahasiswa	: 22/509938/PMU/11367
program studi	: Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
judul tesis	: Peran <i>Self Regulated Learning</i> Mahasiswa dan Dukungan Institusi Dalam Pembelajaran Sistem Hybrid di Universitas Negeri di Yogyakarta
dosen pembimbing	: Kasus Program Studi Rekayasa Tekstil Universitas Islam Indonesia 1. Dr.rer.nat. Ir. R. Wahyu Supartono 2. Assoc. Prof. Gregory Ching 3. Dr. phil. Vissia Ita Yulianto
lokasi penelitian	: Universitas Negeri Yogyakarta
waktu penelitian	: 26 Agustus s.d. 29 November 2024
metode penelitian	: Mixed Method (kuantitatif dan kualitatif)
telepon/email mahasiswa	: 085669211585 / triulyarthamanalu1999@mail.ugm.ac.id

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, diucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bidang Akademik,
Kemahasiswaan, dan Kerja Sama,

Dr. Widyanto Dwi Nugroho, S.Hut., M.Agr.
NIP 197804192002121004

APPENDIX 2



UNIVERSITAS GADJAH MADA SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Teknika Utara, Pogung, Yogyakarta, Telp. +62274 564239, 544975, 555881
Faks. +62274 564239, 547861, <http://pasca.ugm.ac.id>, E-mail: sps@ugm.ac.id

Nomor: 4863/UNI/SPs.1.1/AKM/PT/2024
Hal : Izin penelitian tesis

14 Agustus 2024

Yth. Direktur
Direktorat Pendidikan dan Pengajaran
Universitas Gadjah Mada

Dengan hormat, kami mohon perkenan Ibu Direktur Direktorat Pendidikan dan Pengajaran Universitas Gadjah Mada untuk memberikan izin penelitian guna menunjang kegiatan akademik dan tugas akhir tesis kepada mahasiswa S-2 Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada:

nama	: Tri Uly Artha Manalu
nomor mahasiswa	: 22/509938/PMU/11367
program studi	: Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
judul tesis	: Peran <i>Self Regulated Learning</i> Mahasiswa dan Dukungan Institusi Dalam Pembelajaran Sistem Hybrid di Universitas Negeri di Yogyakarta Kasus Program Studi Rekayasa Tekstil Universitas Islam Indonesia
dosen pembimbing	: 1. Dr.rer.nat. Ir. R. Wahyu Supartono 2. Assoc. Prof. Gregory Ching 3. Dr. phil. Vissia Ita Yulianto
lokasi penelitian	: Universitas Gadjah Mada
waktu penelitian	: 26 Agustus s.d. 29 November 2024
metode penelitian	: Mixed Method (kuantitatif dan kualitatif)
telepon/email mahasiswa	: 085669211585 / triulyarthamanalu1999@mail.ugm.ac.id

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, diucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bidang Akademik,
Kemahasiswaan, dan Kerja Sama,

Dr. Widyanto Dwi Nugroho, S.Hut., M.Agr.
NIP 197804192002121004

APPENDIX 3

1. Research Instrument

The rating scale applied to the self-regulated learning variable is a Likert scale arranged in the form of positive and negative statements with a four-level scale of agreement, namely the options Strongly Agree (SS), Agree (S), Disagree (TS), and Strongly Disagree (STS). While the rating scale for institutional support variables and hybrid system learning uses a four-level satisfaction scale, namely Very Satisfied (SP), Satisfied (P), Dissatisfied (TP), Very Dissatisfied (STP). The range of assessment scores for each answer option for each variable is from 4 to 1.

No	Dimension	Indicator	Question Item		Total
			Positive	Negative	
Variable <i>Self Regulated Learning</i>					
1	Metacognition	Students' ability to solve problems	1		1
		Have a target in learning	2	5	2
		Have a learning strategy	3		1
		Evaluate the learning process and results	4		1
2	Motivation	Have a sense of optimism	6		1
		Have persistence in learning		7	1
		Having epistemic beliefs	8		1
3	Behaviour	Choosing an optimal learning environment	9		1
		Exercising self-control to create an optimal learning environment		10	1

Variabel Institution Support					
1.	Technology Infrastructure	Availability of internet access	11		1
		Availability of electronic devices	12		1
		Completeness of internet connection facilities on campus	13		1
2.	Teaching staff support	Technical support during learning	14		1
		Availability of online learning materials	15, 16, 17, 18		4
3.	Renewal of Learning System	Regular Evaluation of Learning Experience	19		1
		Technology Update to Enhance Learning	20		1
Variable Hybrid Learning					
1.	Hybrid Learning Design	Clarification of Hybrid Learning Objectives	21		1
		Flexibility of Learning Schedule	22		1
2.	Interaction and Collaboration	Effectiveness of Online Discussion	23		1
		Lecturer Involvement in Online Learning	24		1
3.	Access and technology	Use of learning platform	25, 27		2
		Smoothness of Technology During Learning	26		1
4.	Evaluation and Feedback	Availability of Feedback from Lecturers	28, 30		2
		Opportunity for Improvement and Revision	29		1
Jumlah			24	3	30

APPENDIX 4

2. Instrument Items

No	Question Item	Suggestions/Comments
1	I will discuss to find solutions to the problems encountered	
2	I have a target value that I want to achieve in learning	
3	Studying examples of problems makes it easier for me to do the assignments given by the lecturer.	
4	I try to understand the causes of failure in completing the assignments given by the lecturer.	
5	I am disappointed if the results obtained are not in accordance with the target	
6	I feel confident that I can do difficult exercises.	
7	I am lazy to do the exercises given in the learning process.	
8	I keep doing the exercises even though the questions are difficult.	
9	I am able to decide to work on tasks in groups or independently	
10	I have difficulty in managing the time to re-read the materials that have been learned.	
11	How satisfied are you with the availability of internet access provided by the institution during hybrid learning?	
12	How satisfied are you with the electronic devices provided by the institution in hybrid learning?	
13	How satisfied are you with the integrity of the online learning platform in protecting personal data from cyber-attacks or information leakage?	
14	How satisfied are you with the technical support provided to lecturers when facing obstacles in managing hybrid learning?	
15	How satisfied are you with the Lecturer's performance in providing relevant and up-to-date online learning materials?	

16	How satisfied are you with the ease of access to online learning materials and resources during hybrid learning?	
17	How satisfied are you with the process between students and lecturers in online discussions or learning forums provided?	
18	How satisfied are you with the availability of learning spaces provided by the institution?	
19	How satisfied are you with the institution's evaluation of the hybrid learning experience to make improvements?	
20	How satisfied are you with the technology updates conducted regularly by the institution to improve the quality of hybrid learning?	
21	How satisfied are you with the achievement of learning objectives in hybrid learning?	
22	How satisfied are you with the flexibility of hybrid system learning?	
23	How satisfied are you with the online discussion in hybrid learning that supports interaction and collaboration between students?	
24	How satisfied are you with lecturer performance in facilitating online learning and motivating student participation?	
25	How satisfied are you with hybrid learning that combines various e-learning platforms?	
26	How satisfied are you with the smooth access to technology during hybrid learning sessions?	
27	How satisfied are you with the use of digital platforms in the hybrid learning process?	
28	How satisfied are you with the feedback given by the lecturer on the submitted assignment?	
29	How satisfied are you with the opportunities given by lecturers to correct or revise assignments?	
30	How satisfied are you with the transparency of grades given by lecturers?	

APPENDIX 5

3. List of Interview Questions (semi-structured):

Semi-structured questions are a type of question used in interviews or discussions that combine elements of structured and open-ended questions. The interviewer will provide some pre-planned questions (structured), but the interviewer or moderator still has the flexibility to ask additional questions or explore certain topics in more depth based on the respondent's responses (unstructured). Semi-structured questions allow the researcher to get more in-depth and rich information, while ensuring that all important topics are covered.

- 1) How was your experience in following the hybrid system learning process at university?
- 2) Do you prefer hybrid or face to face learning? Why do you choose hybrid or face to face?
- 3) How is the difference between hybrid system learning and face to face in class?
- 4) How do you manage your learning process (self regulated learning) during hybrid learning?
- 5) What is your experience regarding institutional support in the hybrid learning process at university?
- 6) What are the barriers and challenges you experienced during the hybrid system learning process at university?
- 7) What do you think about the hybrid learning process in the future?

APPENDIX 6

Results of UGM Student FGDs

Researcher	What is your experience in following the hybrid learning process at university?
FGD	Initially the learning process was carried out offline first, then after covid it became online and finally hybrid. The learning process still uses e-learning and the difference is that there is no face-to-face in the classroom but is replaced by face-to-face with zoom or Webex. We have about 40 people in one class. Initially UGM used Webex because it could be used over a long period of time but eventually switched to using zoom because with zoom there is a breakout room feature that can be used for group discussions. Lecturers will usually explain by writing on a tab and displaying it to students. So far the hybrid learning process is safe and sound, lecturers teach from campus and we from home.
Researcher	Do you prefer hybrid or face to face? Why do you choose hybrid or face to face?
FGD	Face to face learning is irreplaceable and remains an option because it is preferable in terms of interaction because online many are offcam for various reasons. Hybrid also has advantages because if the lecturer is abroad, you can still study anywhere and anytime. So if told to choose, of course I prefer face-to-face learning directly on campus.

Researcher	How is the difference between hybrid system learning and face-to-face in class?
FGD	FGD During hybrid learning, the lecturers give much more assignments but rarely quizzes. During hybrid learning, it's harder to focus. Usually the learning lasts 100 minutes but the lecturer does not fully explain. At most 50 minutes the lecturer talks and the rest is filled with discussions and self-study. During the hybrid learning process, there are usually more questions and the lecturer also builds interaction by mentioning the names of students to provoke responses and responses to the material presented. The hybrid learning process is carried out intermittently, for example today offline tomorrow can be online or also half offline on campus and half following through zoom. Meanwhile, face-to-face learning has fewer assignments but more quizzes. The delivery of material when face-to-face is easier to understand and the atmosphere that arises in the classroom is more supportive of learning. Usually if it is face-to-face, the process of collecting assignments can use email or use the LMS.
Peneliti	How do you manage your learning process (self-regulated learning) during hybrid learning?
FGD	While participating in hybrid learning, the way to organize learning is actually the same as when participating in face-to-face learning. More often take notes that are not on the lecturer's power point or take notes on material that is still confusing, if before the

	exam just repeat the material presented by the lecturer. During hybrid learning, it is easier to discuss and search for information. When the learning process is carried out through zoom, fellow students become closer and help each other in contrast to when participating in face-to-face learning which is more difficult to share information or answers to learning materials because many are stingy with various answers. From the lecturer's side, when the hybrid is not too pressing and difficult for students. Actually, online students are more confident to ask questions.
Peneliti	How do you experience institutional support in the hybrid learning process at university?
FGD	FGD As far as participating in hybrid learning, the institutional support that is felt is the internet quota. UGM sends credit to our cellphone number and we use the credit to buy data quota. As far as experience goes, the quota is enough to be used for 1 month. We are quite satisfied with the assistance provided because it is quite helpful to access zoom, LMS and other learning tools. UGM also facilitates LMS such as elok which can be accessed with UGM email. Until now, UGM email can be secured and we have never heard of any information leakage. When there are problems during the hybrid learning process, there will usually be educational staff who play a role in helping the lecturer who is restrained. There are not so many lecturers who have problems with technological

	devices, but for lecturers who are already age-constrained, they still need assistance from education personnel to be assisted whether it is sharing material or other technical matters regarding the learning tools used. In terms of material, it seems that the quality remains the same when face-to-face or hybrid. The difference is more in the teaching method which is more discussion during zoom so that it is not only a one-way learning process. In addition, UGM also offers device assistance for friends who are constrained to follow online learning. The devices are prepared by the campus and can be borrowed as long as needed and only to be used according to learning needs.
Researcher	What obstacles and challenges did you experience during the hybrid learning process at the university?
FGD	FGD During the hybrid learning process, there were no significant obstacles, the process of sending assignments was also smooth. If it is constrained, usually the lecturer also provides alternatives for students so that they can still send it directly to the lecturer. The presentation process can still run smoothly even though it is done online. The obstacles that have occurred are usually LMS errors when there are so many people accessing. In addition, the challenge is that hybrid learning is usually a bit lazy to come to campus if it can be online. Meanwhile, if you take part in online learning, you can't focus because you can do other activities at the same time. For

	assignments so far, it is safe, because the grades are also good and rarely bad because you can ask and discuss with friends. When participating in hybrid learning, the motivation to learn still depends on the lecturer because if the lecturer is fun, you can study seriously but if the lecturer is not fun, you just tend to follow the learning that takes place. In our opinion, there are some courses that are suitable to be done online but there are also those that can be better understood if done face-to-face.
Researcher	What do you think about the hybrid learning process in the future?
FGD	The hybrid learning process in the future is certainly a good thing and provides a new nuance in the learning process because there can be guest lecturers from abroad. This makes knowledge available from many sources and is not limited by time and space. Nowadays, we cannot separate ourselves from technology because there are certain situations or circumstances that make us still have to carry out the learning process by utilizing existing technology. Maybe it still requires a lot of adjustment from both lecturers and students. Indeed, conventional learning remains a process that can provide a more enjoyable learning feel but does not rule out the possibility of following the online learning process. It's just that it must be more interactive and not just a one-way process of delivering material that makes students bored listening for hours.

APPENDIX 6

Results of UNY Student FGDs

Researcher	How is your experience in following the hybrid system learning process at university?
FGD	FGD The hybrid learning process is actually efficient because it can be done anytime anywhere but based on experience, sometimes we leave the zoom and prefer to study independently, it's easy to just look up the material on the internet. But it makes it easier because we can do it while doing other activities. The hybrid learning process experienced is that the campus divides half of the students into face-to-face learning on campus but some can take part in online learning. Actually, it's fine if learning is done hybridly but there are also more technical constraints such as the lecturer's voice is less audible. Only a few lecturers who deliver the material well online but there are also some lecturers who are lacking when teaching online so that the delivery of material is not optimal.
Researcher	Do you prefer hybrid or face to face? Why do you choose hybrid or face to face?
FGD	FGDs prefer face-to-face learning because it is easier to understand the learning materials presented and they can feel the nuances of active learning. In addition, I prefer face-to-face learning because it tends to avoid technical problems.
Researcher	How is the difference between hybrid system and face-to-face learning in class?

FGD	FGD Face-to-face learning makes it easier to hear the views of friends while in hybrid it is more difficult to understand the material. Sometimes when participating in online learning there are still network problems so I am lazy to listen again. There are some lecturers who also explain online that are still unclear so it is difficult to understand. Meanwhile, online learning is more lazy because you can immediately join the class even though you don't take a shower so you don't seem to be prepared before learning. Meanwhile, online learning is more lazy because you can immediately join the class even though you don't take a shower so you don't seem to be prepared before learning.
Researcher	How do you manage your learning process (self-regulated learning) while participating in hybrid learning?
FGD	How to organize learning while participating in hybrid learning is more about looking for more material related to the material provided by the lecturer. Usually looking for additional material via the internet so that the material can still be understood properly. If we really don't understand, we will usually ask friends to discuss together or find ways so that we can understand the material provided whether it is by analogy or anything that can help us understand the material. Usually we also take notes but not always, if we really feel the need to take notes then we take notes, it's just that during the hybrid learning process we are more often sleepy,

	especially during zoom. In addition, the way to organize learning during hybrid learning is more by exploring material from other sources but some material is still fixated on learning sources from lecturers only.
Researcher	What is your experience regarding institutional support in the hybrid learning process at university?
FGD	The support received from the institution is internet quota. The quota is given from the campus in the form of credit and later students can buy quota as needed. In addition, there is also campus wifi that can be used at any time with sufficient signal strength to support the learning process.
Peneliti	What obstacles and challenges did you experience during the hybrid learning process at the university?
FGD	The challenge during hybrid learning is sleepiness. When lecturers deliver material like storytelling, students tend to sleep, especially for courses that have a large SKS weight. The challenge is that the material provided is less varied so that the learning that occurs tends to be monotonous. There is no interactive dynamic when the learning process takes place and there tends to be only a one-way learning process. Another challenge faced during hybrid learning is the discussion process during zoom because there are only a few students who are on cam and really listening. When divided in the breakout room sometimes only a few students are actively discussing the others are off cam and do not show their interaction.

Researcher	What do you think about hybrid learning in the future?
FGD	50% agree that the hybrid learning process is run in the future because it does make the learning process efficient but on the other hand there is a big challenge, namely if online learning makes sleepy and students pay less attention to the material provided. So far we agree that hybrid learning runs in the future but the way of learning must be changed because if it is not set properly, it is likely that not all students will follow the learning well, for example, if learning is done face-to-face there are still students who are busy playing cellphones, especially if online without direct monitoring. In addition, the dynamics of the hybrid learning process must continue to be developed so that students are not bored with the one-way learning process. In our opinion, lecturers also need to be prepared when doing hybrid learning, the way lecturers deliver material is very much a concern. The hybrid learning process must also consider that student focus is only 5-10 minutes so this is also a challenge to provide effective learning.

APPENDIX 8

Questionnaire Results Data

No	Variable Self Regulated Learning (X1)										TOTAL X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	35
2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	35
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	36
5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37
6	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
8	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	26
9	4	4	3	4	1	2	3	4	4	1	30
10	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	30
11	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13
12	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37
13	4	3	3	3	2	3	3	4	3	1	29
14	3	3	4	4	3	4	2	4	3	2	32
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	2	4	3	3	1	2	3	3	3	2	26
17	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	27
18	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	35
19	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	36
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	2	2	2	2	2	3	1	4	1	23
22	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	28
23	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	36
24	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32
25	4	4	4	4	2	4	1	4	4	1	32
26	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37
27	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	30
28	4	3	4	4	1	1	2	2	4	3	28
29	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	27
30	4	3	4	3	2	3	2	3	4	2	30
31	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	35
32	2	4	4	3	1	3	2	3	4	2	28
33	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	28
34	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	29
35	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	30
36	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	31
37	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	33

38	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	28
39	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
40	4	3	4	4	1	1	4	2	3	1	27
41	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	35
42	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	36
43	3	4	4	3	1	3	3	3	4	3	31
44	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	28
45	4	4	4	3	1	2	4	4	4	3	33
46	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	31
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	29
49	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	34
50	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	34
51	4	4	4	3	4	1	1	3	4	4	32
52	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	36
53	4	3	3	3	2	2	3	3	4	1	28
54	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	38
55	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38
56	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
57	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	35
58	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34
59	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	34
60	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
61	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36
62	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	36
63	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37
64	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	35
65	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	37
66	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37
67	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	35
68	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	35
69	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37
70	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37
71	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36
72	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36
73	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	36
74	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	36
75	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	34
76	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	37
77	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	33
78	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	36
79	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	36
80	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37
81	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	36
82	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	34
83	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	37
84	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36
85	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
86	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	36

87	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	37
88	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34
89	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	35
90	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
91	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	35
92	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
93	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	36
94	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	37
95	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	36
96	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
97	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	36
98	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	35
99	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
100	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	36
101	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	36
102	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	34
103	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	36
104	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
105	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	33
106	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	35
107	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	37
108	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
109	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	34
110	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
111	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
112	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	35
113	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36
114	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	35
115	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	35
116	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
117	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	35
118	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	37
119	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	36
120	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36
121	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	35
122	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	35
123	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
124	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	35
125	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	35
126	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	34
127	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	34
128	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	34
129	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
130	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	36
131	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	34
132	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	36
133	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	35
134	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	35
135	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	34

136	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	35
137	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
138	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36
139	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	36
140	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	36
141	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	36
142	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
143	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	36
144	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	36
145	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
146	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
147	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
148	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
149	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	33
150	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	37
151	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29
152	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	35
153	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	37
154	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	34
155	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	32
156	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38
157	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	36
158	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35
159	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
160	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
161	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
162	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	36
163	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	36
164	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	35
165	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37
166	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	37
167	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	33
168	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	37
169	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	34
170	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34
171	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	35
172	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	35
173	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	35
174	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36
175	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	35
176	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	34
177	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	35
178	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	35
179	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	35
180	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	36
181	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	34
182	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	34
183	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	35
184	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36

185	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36
186	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
187	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	37
188	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38
189	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	36
190	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	37
191	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37
192	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	34
193	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
194	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33
195	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
196	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	37
197	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	35
198	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	36
199	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	34
200	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	36
201	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	33
202	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	35
203	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	35
204	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	34
205	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	33
206	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35
207	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	36
208	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	35
209	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	35
210	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	34
211	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
212	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	34
213	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
214	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	36
215	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33
216	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	33
217	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
218	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	35
219	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	35
220	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	36
221	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	36
222	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36
223	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	36
224	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37
225	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	37
226	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	36
227	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	35
228	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
229	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
230	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	36
231	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	36
232	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37
233	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	35

234	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
235	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	36
236	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	35
237	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	34
238	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	36
239	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	37
240	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	36
241	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
242	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
243	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	36
244	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	36
245	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
246	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	37
247	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
248	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37
249	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	35
250	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	35
251	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	35
252	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	32
253	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
254	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	36
255	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
256	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
257	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38
258	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	36
259	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	36
260	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
261	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
262	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	35
263	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	36
264	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	36
265	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
266	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
267	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	35
268	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	37
269	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	35
270	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
271	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
272	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	36
273	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	35
274	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
275	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	34
276	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	37
277	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
278	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	35
279	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	35
280	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	35
281	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	35
282	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	35

283	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	37
284	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	36
285	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	35
286	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
287	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	35
288	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	37
289	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	35
290	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	36
291	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	35
292	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	36
293	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
294	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35
295	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	37
296	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	36
297	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	37
298	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	35
299	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	36
300	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
301	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
302	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	36
303	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	37
304	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37
305	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
306	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	34
307	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	34
308	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	36
309	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	36
310	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	35
311	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
312	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	35
313	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	36
314	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	35
315	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	36
316	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	34
317	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	35
318	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	36
319	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34
320	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	36
321	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	35
322	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	37
323	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	35
324	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36
325	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	36
326	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	36
327	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	35
328	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	36
329	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	37
330	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
331	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	37

332	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	36
333	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	34
334	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	35
335	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	35
336	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	35
337	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	36
338	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
339	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
340	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	34
341	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	34
342	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
343	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	36
344	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
345	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	36
346	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	36
347	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	35
348	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	34
349	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	36
350	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	36
351	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	35
352	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	35
353	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	33
354	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	35
355	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	36
356	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36
357	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35
358	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36
359	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	36
360	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	36
361	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35
362	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	37
363	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	36
364	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	34
365	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	33
366	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	36
367	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	34
368	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	36
369	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36
370	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	35
371	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	33
372	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	36
373	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	35
374	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	35
375	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	36
376	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36
377	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	35
378	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	37
379	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	35
380	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	35

381	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	35
382	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	36
383	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	36
384	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	36
385	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	37

No	Variable Institutional Support (X2)										TOTAL X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
6	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	26
7	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	25
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
9	4	4	4	4	3	3	2	1	4	4	33
10	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	25
11	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	12
12	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	36
13	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29
14	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	29
17	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
19	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	2	1	2	2	4	3	1	2	2	23
22	3	3	3	2	3	3	1	3	1	3	25
23	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
27	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	22
28	1	2	4	3	2	4	3	3	3	4	29
29	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	22
30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
31	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	31
32	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	24
33	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	27
34	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	30
35	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	35

36	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
38	1	1	3	2	4	4	3	3	2	2	25
39	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	36
40	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38
41	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
42	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	33
43	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	36
44	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
46	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	35
47	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34
48	3	2	4	3	3	2	1	2	3	3	26
49	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
50	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	32
51	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	36
52	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
53	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	23
54	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
55	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	34
56	3	4	3	4	3	2	4	4	4	1	32
57	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
58	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	37
59	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	35
60	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	35
61	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	37
62	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
63	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	35
64	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	33
65	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	35
66	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	35
67	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	35
68	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	33
69	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	33
70	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37
71	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	36
72	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	33
73	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32
74	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	36
75	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
76	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	35
77	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	35
78	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	36
79	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	35
80	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	36
81	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	35
82	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33
83	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	36
84	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36

85	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	35
86	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	36
87	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	36
88	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	34
89	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	35
90	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	35
91	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	34
92	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	34
93	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	34
94	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	34
95	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	34
96	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	35
97	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	34
98	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	36
99	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	34
100	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	34
101	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	36
102	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	36
103	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	34
104	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	37
105	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	35
106	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
107	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	34
108	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
109	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36
110	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	36
111	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33
112	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
113	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	34
114	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33
115	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	36
116	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	34
117	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	35
118	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	34
119	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	34
120	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	34
121	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37
122	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	37
123	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	33
124	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36
125	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
126	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
127	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
128	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
129	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	35
130	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	33
131	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	35
132	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	33
133	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	36

134	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
135	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	34
136	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	33
137	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	34
138	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	35
139	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35
140	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	34
141	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
142	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
143	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	33
144	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37
145	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	33
146	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	35
147	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	36
148	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	34
149	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	36
150	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	34
151	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
152	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	36
153	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	35
154	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	35
155	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	34
156	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	35
157	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
158	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	36
159	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
160	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	34
161	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36
162	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
163	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	33
164	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	33
165	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	35
166	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	33
167	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	35
168	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	34
169	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	34
170	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36
171	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	34
172	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	32
173	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	35
174	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34
175	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	37
176	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	34
177	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	36
178	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	33
179	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
180	3	1	3	4	3	3	3	2	4	3	29
181	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	34
182	2	3	2	2	2	4	2	3	3	4	27

183	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	33
184	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	35
185	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	35
186	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	36
187	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	36
188	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
189	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	36
190	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	37
191	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32
192	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	33
193	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	35
194	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	35
195	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	37
196	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37
197	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	33
198	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34
199	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	36
200	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	36
201	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	36
202	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	36
203	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	36
204	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	37
205	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
206	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	34
207	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	35
208	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
209	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	36
210	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	32
211	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	36
212	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	34
213	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	35
214	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	36
215	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	34
216	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	34
217	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	35
218	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	37
219	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	36
220	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	35
221	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	36
222	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35
223	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	35
224	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	36
225	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
226	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	37
227	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	34
228	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
229	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	36
230	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	36
231	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	33

232	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	34
233	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	35
234	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	34
235	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	33
236	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	36
237	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	35
238	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	33
239	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	34
240	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	36
241	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	36
242	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	33
243	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	36
244	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	35
245	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	34
246	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	37
247	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37
248	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	36
249	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37
250	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	35
251	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	33
252	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
253	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	35
254	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	35
255	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	35
256	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	37
257	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	35
258	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	36
259	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	35
260	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
261	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	34
262	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	33
263	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
264	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	37
265	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37
266	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
267	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	35
268	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	35
269	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	36
270	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	35
271	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	33
272	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	31
273	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	37
274	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
275	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37
276	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	36
277	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	37
278	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	32
279	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	34
280	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	35

281	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	34
282	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	33
283	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	34
284	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	36
285	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	35
286	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	34
287	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	34
288	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	35
289	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35
290	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
291	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	33
292	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
293	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	34
294	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	31
295	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	31
296	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	35
297	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	35
298	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	36
299	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
300	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36
301	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
302	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	37
303	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	35
304	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
305	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	33
306	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	35
307	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	35
308	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	34
309	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	34
310	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37
311	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	33
312	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	34
313	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	34
314	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	35
315	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	34
316	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37
317	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	36
318	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	33
319	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35
320	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	37
321	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	36
322	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	36
323	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
324	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	36
325	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	33
326	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	36
327	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	34
328	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	35
329	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	35

330	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	34
331	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	36
332	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32
333	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	35
334	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	35
335	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	36
336	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	35
337	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	36
338	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	33
339	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	35
340	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	35
341	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
342	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	35
343	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37
344	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	34
345	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36
346	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	34
347	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	34
348	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	37
349	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	36
350	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	35
351	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	36
352	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36
353	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37
354	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	37
355	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	36
356	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34
357	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	34
358	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	36
359	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	35
360	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	36
361	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	35
362	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	33
363	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	34
364	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	35
365	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	35
366	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	34
367	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	34
368	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	34
369	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	33
370	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
371	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	36
372	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	35
373	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32
374	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	34
375	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	36
376	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	35
377	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	35
378	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	37

379	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	34
380	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	33
381	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	36
382	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	36
383	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	34
384	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	37
385	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

No	Variable Hybrid Learning (Y)										TOTAL Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	37
6	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	26
7	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	28
8	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
9	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	30
10	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	26
11	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	12
12	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	37
13	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
17	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	29
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	1	4	1	3	2	3	3	3	4	2	26
22	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	26
23	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
25	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	33
26	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33
27	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	27
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	28
29	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	25
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
31	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
32	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2	26
33	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	27

34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
36	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	35
37	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32
38	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	30
39	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35
40	2	2	3	3	4	4	4	4	1	3	30
41	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	35
42	3	2	3	3	4	2	4	4	3	3	31
43	3	4	2	3	4	4	4	2	1	2	29
44	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	28
45	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
47	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	35
48	3	3	4	1	3	3	3	1	1	2	24
49	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	35
50	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	35
51	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	34
52	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	34
53	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	22
54	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	37
55	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	34
56	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	37
57	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37
58	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	36
59	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	34
60	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
61	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
62	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	37
63	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
64	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
65	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37
66	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
67	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	37
68	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
69	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
70	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	35
71	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	37
72	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
73	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37
74	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	37
75	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
76	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	36
77	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
78	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	37
79	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36
80	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37
81	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36
82	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	37

83	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
84	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35
85	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
86	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	35
87	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	34
88	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
89	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	36
90	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	33
91	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	35
92	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
93	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36
94	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
95	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	35
96	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	35
97	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	37
98	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	37
99	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	37
100	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	35
101	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	35
102	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	36
103	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	37
104	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	37
105	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	36
106	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
107	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	35
108	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	35
109	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	34
110	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
111	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37
112	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
113	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
114	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	35
115	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
116	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
117	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	35
118	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37
119	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	37
120	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	37
121	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
122	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	36
123	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	35
124	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	37
125	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	34
126	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	36
127	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36
128	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36
129	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
130	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
131	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39

132	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	36
133	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	35
134	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	35
135	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	34
136	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38
137	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
138	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	36
139	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	36
140	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
141	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
142	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	37
143	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36
144	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	36
145	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	35
146	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
147	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	35
148	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	35
149	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38
150	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
151	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
152	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
153	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	34
154	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	36
155	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	36
156	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	36
157	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
158	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
159	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
160	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	35
161	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
162	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37
163	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	36
164	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
165	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
166	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	34
167	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	37
168	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	35
169	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	37
170	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	37
171	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	36
172	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	38
173	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	34
174	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
175	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	35
176	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	36
177	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	34
178	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	34
179	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37
180	4	3	2	3	4	4	2	4	3	4	33

181	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	34
182	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	35
183	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
184	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
185	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	35
186	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	36
187	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	35
188	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
189	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	35
190	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	35
191	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	36
192	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	35
193	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	35
194	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	35
195	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	37
196	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	36
197	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36
198	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	35
199	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	33
200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
201	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	36
202	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
203	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
204	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	36
205	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
206	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
207	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
208	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
209	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	34
210	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
211	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	36
212	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
213	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	36
214	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	34
215	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	36
216	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	36
217	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
218	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
219	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
220	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	35
221	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	37
222	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	35
223	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
224	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	36
225	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37
226	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	33
227	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37
228	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
229	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37

230	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
231	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	36
232	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38
233	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	34
234	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	35
235	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37
236	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	35
237	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	34
238	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	34
239	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37
240	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
241	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	36
242	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
243	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36
244	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37
245	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
246	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	36
247	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
248	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	35
249	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38
250	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	36
251	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	36
252	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36
253	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
254	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
255	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	36
256	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
257	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	35
258	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	36
259	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
260	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37
261	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	33
262	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	37
263	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
264	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	37
265	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	37
266	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	37
267	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	35
268	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
269	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	36
270	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37
271	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
272	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36
273	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
274	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	36
275	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	35
276	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
277	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	36
278	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	35

279	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	34
280	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
281	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38
282	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	33
283	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
284	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	35
285	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
286	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	36
287	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
288	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	37
289	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	36
290	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	37
291	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
292	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	34
293	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	36
294	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	37
295	4	4	3	4	2	2	3	4	3	4	33
296	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	34
297	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38
298	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	36
299	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
300	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	37
301	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
302	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
303	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	37
304	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
305	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	36
306	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
307	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	35
308	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	35
309	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	36
310	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
311	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
312	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
313	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	34
314	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
315	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36
316	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	36
317	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
318	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	36
319	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
320	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	35
321	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
322	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
323	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38
324	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	34
325	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	35
326	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	36
327	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	36

328	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36
329	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37
330	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	34
331	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	37
332	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38
333	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	35
334	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	36
335	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	34
336	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	36
337	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	38
338	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37
339	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
340	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	36
341	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	37
342	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	36
343	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	36
344	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	35
345	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	34
346	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37
347	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
348	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36
349	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	35
350	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
351	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	34
352	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	36
353	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
354	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
355	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	36
356	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	33
357	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	37
358	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	34
359	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	35
360	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	37
361	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	33
362	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
363	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	37
364	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	35
365	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	36
366	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	35
367	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	35
368	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	37
369	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
370	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
371	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	36
372	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	35
373	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
374	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	37
375	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	36
376	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	36

[illegible]

**STUDI TENTANG PERAN BRANDING INSTITUSI,
EKSPEKTASI, *BRAND EXPERIENCE*, *BRAND LOVE*
TERHADAP *WORD OF MOUTH (WOM)* DI PERGURUAN
TINGGI KEAGAMAAN ISLAM SWASTA:
STAI SUNAN PANDANARAN YOGYAKARTA**

Tesis
Untuk memenuhi Sebagian persyaratan
mencapai derajat s-2
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi



Disusun Oleh:

Quowwam Hassan

20/467977/PMU/10583

kepada
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA
2025

**THE STUDY OF ROLE OF BRAND INSTITUTION,
EXPECTATION, *BRAND EXPERIENCE*, *BRAND LOVE* ON
WORD OF MOUTH (WOM) DI PRIVAT ISLAMIC RELIGIOUS
COLLEGE: AT SUNAN PANDANARAN PRIVAT ISLAMIC
COLLEGE."**

Thesis
Presented as Partial Fulfilment for the Requirement
to obtain a Master Degree

in Master on Higher Education Management Program



Submitted by

Quowwam Hassan

20/467977/PMU/10583

5

to
THE GRADUATE SCHOOL
GADJAH MADA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2025

INTISARI

Perkembangan perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia menghadapi tantangan serius, termasuk rendahnya minat calon mahasiswa yang berdampak pada keberlangsungan institusi. Perlu upaya lebih dari PTS agar dapat bersaing dalam merekrut mahasiswa baru. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana branding institusi, ekspektasi mahasiswa, *brand experience*, dan *brand love* dapat meningkatkan daya saing PTS, khususnya di STAI Sunan Pandanaran (STAISPA) Yogyakarta. Metodologi penelitian kualitatif digunakan, dengan wawancara mendalam sebagai teknik pengumpulan data, melibatkan alumni, mahasiswa, dan pimpinan institusi. Analisis penelitian menggunakan pengkodean, *open coding*, *axial coding*, *selective coding*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa STAISPA telah berupaya membangun branding yang kuat melalui fokus pada pendidikan Al-Qur'an, biaya terjangkau, dan lokasi strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspektasi mahasiswa yang terpenuhi dan pengalaman belajar yang positif membangun keterikatan emosional dan loyalitas, mendorong *word of mouth (WoM)* yang efektif. Namun, diperlukan usaha lebih untuk memperluas daya tarik branding dan meningkatkan aspek akademik serta non-akademik. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif serta meneliti *electronic word of mouth (e-WoM)* untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam. Bagi PTS, penting untuk menonjolkan keunikan dan meningkatkan kualitas layanan untuk memperkuat reputasi dan daya saing.

Kata Kunci: brand institusi, ekspektasi, *brand experience*, *brand love*, mahasiswa

ABSTRACT

The development of private universities (PTS) in Indonesia faces serious challenges, including low interest of prospective students which has an impact on the sustainability of the institution. More efforts are needed from PTS to be able to compete in recruiting new students. This study aims to explore how institutional branding, student expectations, brand experience, and brand love can improve the competitiveness of PTS, especially at STAI Sunan Pandanaran (STAISPA) Yogyakarta. Qualitative research methodology is used, with in-depth interviews as data collection techniques, involving alumni, students, and institutional leaders. The research analysis uses coding, open coding, axial coding, selective coding. The results of the study show that STAISPA has made efforts to build strong branding through a focus on Al-Qur'an education, affordable costs, and strategic locations. The results of the study show that fulfilled student expectations and positive learning experiences build emotional attachment and loyalty, encouraging effective word of mouth (WoM). However, more efforts are needed to expand the appeal of branding and improve academic and non-academic aspects. Further research is recommended to combine qualitative and quantitative methods and examine electronic word of mouth (e-WoM) to gain deeper insights. For PTS, it is important to highlight uniqueness and improve service quality to strengthen reputation and competitiveness.

Keywords: *institutional brand, expectations, brand experience, brand love, students*

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Batasan Penelitian	15
1.5 Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	16
2.1 Tinjauan Pustaka	16
2.2 Landasan Teori	21
2.2.1 Branding	21
2.2.2 Branding Institusi	23
2.2.3 Ekspektasi	26
2.2.4 Brand Experience	28
2.2.5 Brand Love.....	32
2.2.6 Word of Mouth (WoM)	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	37
3.1 Metode Penelitian	37
3.2 Sasaran dan Waktu Penelitian	39
3.3 Langkah-langkah Penelitian.....	39
3.4 Responden Penelitian	40
3.5 Instrumen Penelitian	42
3.6 Teknik Pengumpulan Data	42
3.6.1 Langkah-langkah Wawancara	44
3.6.2 Alat-alat Wawancara	45
3.7 Teknik Analisis Data	46
3.8 Pengecekan Keabsahan Data.....	50
3.8.1 Member Checking.....	50
3.8.2 Triangulasi Sumber	51

BAB IV	52
4.1 Hasil Penelitian	53
4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian	53
4.1.2 Gambaran Informan Penelitian	54
4.1.3 Brand STAI Sunan Pandanaran.....	55
4.1.4 Ekspektasi	58
4.1.5 Brand Experience	61
4.1.6 Brand Love.....	63
4.1.7 Word of Mouth.....	66
4.2 PEMBAHASAN	67
4.2.1 Upaya Branding STAI Sunan Pandanaran	67
4.2.2 Ekspektasi Mahasiswa Berkuliah di STAI SPA	70
4.2.3 Peran Brand Experience Mahasiswa terhadap WoM	72
4.2.4 Peran Brand Love dalam meningkatkan WoM	73
4.2.5 Tantangan dan Peluang Branding STAI Sunan Pandanaran.....	76
4.3 Implikasi Teoritis.....	80
4.4 Keterbatasan Penelitian	81
BAB V.....	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Rekomendasi	82
5.3 Saran Penelitian Selanjutnya.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Langkah Penelitian Kualitatif menurut Sugiyono (2014)	41
Gambar 3.2. Triangulasi Sumber.....	52

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1.1 Data PTN dan PTS di Indonesia.....	4
Diagram 1.2 Data Jumlah Mahasiswa Terdaftar PTN dan PTS 2022.....	5
Diagram 1.3 Data Mahasiswa Baru PTN dan PTS 2022.....	6
Diagram 1.4. Data Mahasiswa Baru PTN dan PTS 2022.....	8

DAFTAR TABEL

Diagram 1.4. Data Mahasiswa Baru PTN dan PTS 2022.....	8
Tabel 4.1. Program studi dan nilai akreditasi.....	54
Tabel 4.1. Program studi dan nilai akreditasi.....	54

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan mengenai kondisi perguruan tinggi swasta terus menjadi sebuah persoalan dalam dunia pendidikan. Banyak perguruan tinggi swasta yang mengalami kebangkrutan akibat dari kurangnya minat calon mahasiswa untuk mendaftar di PTS tersebut (Tobari, 2015). Hal tersebut tentunya berdampak pembiayaan operasional perguruan tinggi tersebut. Perguruan tinggi swasta masih dianggap sebagai sebuah lembaga pendidikan sebelah mata. Banyak lembaga pendidikan swasta yang tidak mampu bersaing dengan lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan negara.

Di negara lain, terdapat beberapa lembaga pendidikan swasta yang mampu berkembang seperti di India. Perguruan tinggi swasta di negara tersebut dapat berkembang pesat. Total 60% universitas di India berstatus perguruan tinggi swasta. Tingginya PTS di India disebabkan oleh kebutuhan tenaga kerja yang meningkat dan kebutuhan ekonomi dalam beberapa dekade terakhir (Kaushal, *et al.* 2021). Di India, persaingan antara perguruan tinggi cukup sengit, mengingat pertumbuhan pesat sektor pendidikan tinggi swasta yang semakin berkembang. Faktor-faktor seperti reputasi universitas, kualitas layanan, citra institusi, dan kepuasan mahasiswa semuanya saling terkait dan memengaruhi posisi perguruan tinggi dalam persaingan pasar pendidikan

tinggi. Hal tersebut membuat seluruh perguruan tinggi baik negeri maupun swasta mengembangkan produk mereka supaya dapat saling bersaing baik secara nasional maupun internasional.

Sementara di Tiongkok, perguruan tinggi tumbuh menjamur akibat pemerintah Tiongkok dianggap kurang mampu untuk memfasilitasi tingginya minat berkuliah. Selain faktor tersebut, dicabutnya kebijakan pemerintah tahun 1950an mengenai tidak diperbolehkannya pendirian lembaga pendidikan swasta, serta adanya UU Tiongkok tahun 2002 tentang dukungan pemerintah kepada lembaga pendidikan swasta membuat perguruan tinggi swasta semakin meningkat. Pada tahun 2008, perguruan tinggi swasta berjumlah 1.800 dan menerima mahasiswa hampir 3,96 juta siswa. Kemudian yang menyelenggarakan pendidikan formal meningkat menjadi 636 pada tahun yang sama atau 28,2 % dari total perguruan tinggi yang ada di negara tersebut (Jian, 2015). Perguruan tinggi swasta di Tiongkok mengalami perkembangan pesat dalam kurun waktu tiga dekade terakhir. Secara bertahap, PTS mengambil peran yang lebih signifikan dalam sistem pendidikan Tiongkok karena ketidakmampuan pemerintah untuk mengakomodasi permintaan pendidikan tinggi yang terus meningkat (Liang, 2012).

Di Indonesia, penyelenggaraan pendidikan tinggi diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. UU tersebut menjelaskan bahwa Perguruan Tinggi Swasta (PTS) adalah perguruan tinggi yang didirikan dan dikelola oleh masyarakat dengan membentuk badan

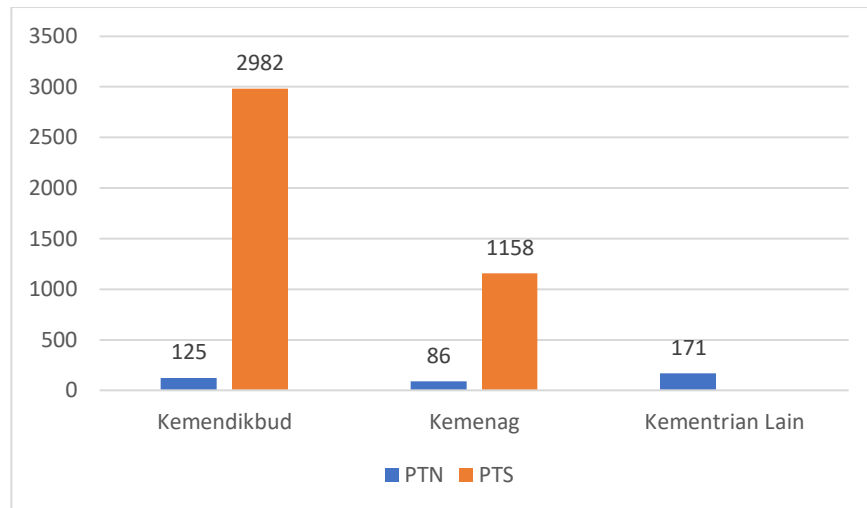
penyelenggara berbadan hukum yang berprinsip nirlaba dan wajib memperoleh izin menteri. Badan penyelenggara tersebut dapat berbentuk yayasan, perkumpulan, atau bentuk lainnya sesuai undang-undang. Sementara dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program, artinya pemerintah memberikan kesempatan yang seluas-seluasnya kepada masyarakat untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan nasional, dalam arti: 1) sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam undang-undang dan Peraturan Pelaksanaannya, dan 2) berkedudukan sama dalam sistem pendidikan nasional.

Saat ini Perguruan Tinggi Swasta (PTS) banyak bermunculan di berbagai daerah yang belum mampu dijangkau oleh Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Banyaknya jumlah perguruan tinggi membuat persaingan dalam dunia pendidikan tinggi semakin ketat. Setiap perguruan tinggi berusaha untuk mendapatkan mahasiswa sebanyak-banyaknya. Kuantitas mahasiswa menjadi salah satu faktor yang menentukan keberlangsungan jalannya suatu perguruan tinggi terutama PTS (Kurnia dan Deviantoro, 2023).

Permasalahan PTS adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kualitas PTS. Hal ini dibuktikan dalam laporan Buku Statistik Pendidikan Tinggi Tahun 2022, terdapat 382 PTN dengan rincian, 125 PTN di bawah Kemenristekdikti, 86 PTN di bawah Kemenag dan 171 PTN di bawah kementerian lain. Sementara jumlah PTS ada sebanyak 4.140 PTS dengan

rincian 2.982 PTS di bawah Kemenristekdikti dan 1.158 PTS di bawah Kemenag.

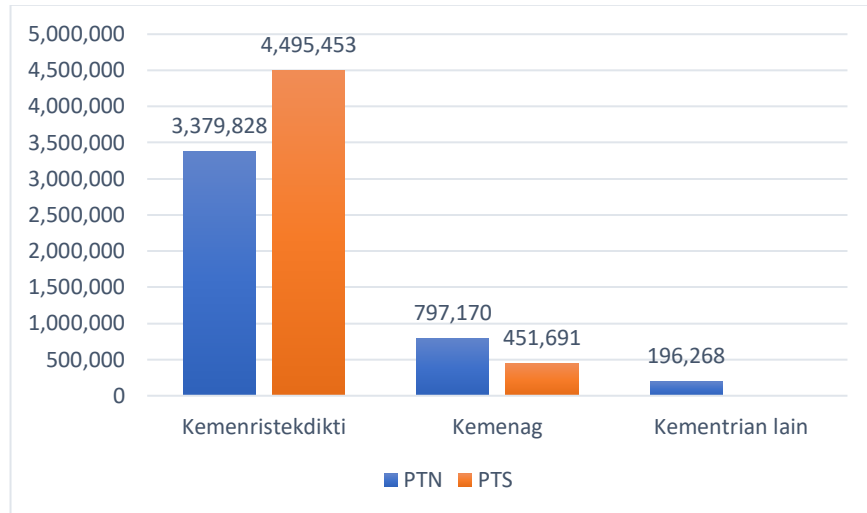
Diagram 1.1 Data PTN dan PTS di Indonesia



Sumber: Buku Statistik Pendidikan Tinggi 2022

Pada tahun 2022 terdapat total 9.320.410 mahasiswa terdaftar baik di PTN dan PTS dengan rincian 4.373.266 mahasiswa berkuliah di PTN dan 4.947.144 mahasiswa berkuliah di PTS. Dengan rincian 3.379.828 mahasiswa terdaftar PTN di bawah Kemenristekdikti, 797.170 mahasiswa terdaftar PTN di bawah Kemenag dan 196.268 mahasiswa terdaftar PTN di bawah kementerian lain. Sementara 4.495.453 mahasiswa terdaftar pada PTS dibawah Kemenristekdikti dan 451.691 mahasiswa terdaftar pada PTS di bawah Kemenag.

Diagram 1.2 Data Jumlah Mahasiswa Terdaftar PTN dan PTS 2022



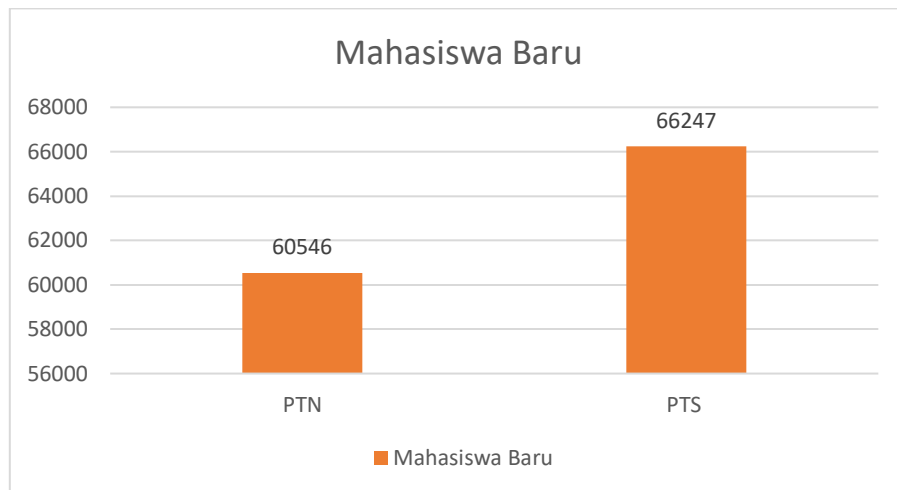
Sumber: Buku Statistik Pendidikan Tinggi 2022

Data tersebut menggambarkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap PTN lebih tinggi daripada PTS. Dengan masih banyaknya perguruan tinggi kategori kecil dan tidak sehat (44 persen atau 1.098 perguruan tinggi) dengan mahasiswa di bawah 2.000 orang dan belum terakreditasi, menjadi tugas sekaligus tantangan bagi PTS agar dapat bersaing dengan PTN dalam merekrut mahasiswa baru di tengah keterbatasan fasilitas dan dukungan yang minim dari pemerintah.

Selain itu, minimnya dukungan pemerintah terhadap PTS. Hal ini setidaknya terlihat dari eksistensi PTS yang mulai kesulitan mendapat mahasiswa baru. Turunnya jumlah mahasiswa baru akibat masifnya penerimaan mahasiswa baru jalur mandiri di PTN, terutama yang berstatus badan hukum (PTN-BH). Waktu PTS merekrut mahasiswa menjadi mepet. Apalagi, jarak

waktu kuliah perdana antara PTN dan PTS sekarang hanya dua pekan dari sebelumnya 1-2 bulan. Perkuliahan perdana di PTN dimulai pekan pertama September, sedangkan di PTS pekan ketiga September PTS menerima limpahan mahasiswa yang tidak diterima di PTN. Dengan kuota PTN yang makin besar, termasuk lewat jalur mandiri dan waktunya yang panjang, penerimaan di PTS jadi terdampak (Kompas, 2024).

Diagram 1.3 Data Mahasiswa Baru PTN dan PTS 2022



Sumber: Buku Statistik Pendidikan Tinggi 2022

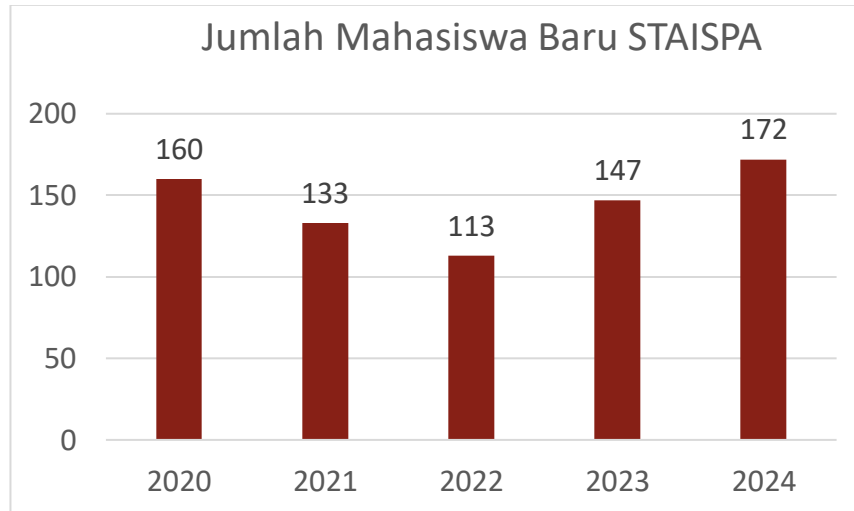
Dalam konteks Yogyakarta, menurut Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah perguruan tinggi di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag) terdapat 18 perguruan tinggi dengan rincian 1 PTN dan 17 PTS. Sedangkan jumlah perguruan tinggi di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi terdapat 109 perguruan tinggi dengan rincian 5 PTN dan 104 PTS.

Menurut Buku Statistik Pendidikan Tinggi tahun 2022 terdapat 60.546 orang terdaftar sebagai mahasiswa baru PTN dan 66.247 orang terdaftar sebagai mahasiswa baru pada PTS. Data tersebut menunjukkan bahwa minat mahasiswa untuk berkuliah di PTN lebih tinggi daripada PTS.

Sekolah Tinggi Agama Islam Sunan Pandanaran (STAISPA) merupakan perguruan tinggi swasta yang berada di Sleman Yogyakarta dan didirikan pada 27 Januari 2012. Didirikan oleh Yayasan Pondok Pesantren Sunan Pandanaran yang sudah berdiri sejak tahun 1975 dan fokus pada bidang pendidikan formal dan informal. Di antara institusi-institusi pendidikan yang dimiliki Yayasan Sunan Pandanaran, STAISPA adalah institusi yang paling muda. Pada tahun 2025 ini, STAISPA memasuki usia yang ke 13 tahun. STAISPA memiliki 5 prodi, yaitu Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir, Ilmu Tasawuf, Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyyah, Pendidikan Bahasa Arab, dan Komunikasi Penyiaran Islam. Dalam menjaga kualitas mutu institusi, STAISPA rutin melakukan audit, baik secara internal maupun eksternal. Hasil audit dibuktikan dengan hasil akreditasi program studi yang senantiasa meningkat.

Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, rata-rata jumlah mahasiswa baru di STAISPA adalah 145 mahasiswa. Meskipun mengalami peningkatan dalam kurun waktu 2 tahun terakhir, peningkatan tersebut belum termasuk signifikan.

Diagram 1.4. Data Mahasiswa Baru PTN dan PTS 2022



Berdasarkan Studi Evaluasi Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi untuk Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi oleh Direktorat Pendidikan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) tahun 2021, perguruan tinggi di Indonesia didominasi oleh perguruan tinggi kecil dengan jumlah mahasiswa di bawah 2.000 orang. STAISPA merupakan salah satu sekolah tinggi kecil menurut Bappenas. Jumlah mahasiswa STAISPA saat ini berada di angka 972 mahasiswa. Artinya, perlu adanya strategi pemasaran yang lebih efektif untuk merekrut mahasiswa baru di tengah persaingan PTN dan PTS di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Permasalahan di atas membuat STAISPA perlu melakukan strategi yang efisien guna menarik minat calon mahasiswa. Persaingan tinggi antar perguruan tinggi dalam menarik mahasiswa membutuhkan strategi yang efisien mengingat

STAISPA merupakan perguruan tinggi swasta yang baru berjalan kurang dari 15 tahun. Perkembangan dan perubahan yang terjadi pada era globalisasi ini menuntut setiap PTS untuk menggali dan mengembangkan sumber keunggulan bersaing guna bertahan hidup. Menurut Handoko (2023), PTS perlu menjual keunikannya sebagai identitas yang mempresentasikan perbedaan dengan PTS lain. Membangun brand dapat memberikan ciri khas perguruan tinggi, baik di kalangan universitas maupun masyarakat. Maka dari itu, STAISPA sudah seharusnya melakukan langkah untuk membuat brand serta citra yang akan dibangun sebagai identitas yang melekat di masyarakat. Dengan *brand* yang dibangun tersebut akan berdampak kepada masyarakat melalui ciri khas tersebut (Jane Hemsley-Brown, 2016).

Mazarol (2012) menekankan tingginya daya saing pasar pendidikan tinggi, citra media yang baik, dan reputasi yang solid merupakan alat penting bagi lembaga pendidikan tinggi. Penelitian (Casidy, 2013) menyajikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa merek yang kuat memberi universitas keuntungan dibandingkan pesaing. *Brand* yang kuat dibangun atas dasar pengalaman mahasiswa selama masa studi. Loyalitas mahasiswa meningkat ketika mahasiswa merasa bahwa universitas mereka berkomunikasi dengan mereka dengan baik dan memenuhi berbagai kebutuhan mereka, termasuk melalui komunikasi universitas di media sosial (Rita dan Sari, 2023).

Dalam memilih perguruan tinggi setelah lulus, calon mahasiswa berekspektasi pada apa yang diharapkan pada perguruan tinggi yang akan ia

pilih. Ekspektasi mahasiswa ketika memilih perguruan tinggi, dipengaruhi oleh *branding* yang dibuat oleh suatu perguruan tinggi (Handoko, 2023). *Brand* perguruan tinggi sangat penting dalam mempengaruhi keputusan calon mahasiswa untuk menentukan perguruan tinggi mana yang akan mereka pilih untuk melanjutkan studi.

Faktor lainnya adalah pengalaman. Pengalaman dari konsumen terkait produk yang telah mereka beli akan memberikan sebuah pengalaman yang mengikat secara emosional terkait produk yang sesuai dengan ekspektasinya. Hal tersebut akan berpengaruh pada konsumen untuk memberikan pengaruhnya kepada calon mahasiswa untuk mendapatkan penjelasan terkait promosi maupun *branding* dari perguruan tinggi. Hal ini karena para mahasiswa sebagai *stakeholders* di perguruan tinggi mempunyai ekspektasi yang berbeda-beda saat menentukan untuk masuk dan memilih perguruan tinggi. Ekspektasi tersebut mereka dapatkan melalui pengalaman belajar, informasi promosi, serta penjelasan dari alumni perguruan tinggi tersebut. Pengalaman belajar merupakan menjadi hal yang penting dalam strategi *branding* perguruan tinggi dalam menarik minat calon mahasiswa atau masyarakat untuk belajar di perguruan tinggi (Rita dan Sari, 2023).

. *Brand experience* adalah strategi pemasaran yang mengutamakan penciptaan pengalaman atau pengaruh emosional pada konsumen melalui interaksi langsung dengan produk atau merek. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan intensitas pembelian konsumen melalui penciptaan pengalaman

yang *memorable*. Artinya, konsumen atau calon mahasiswa akan mendapatkan pengalaman emosional melalui interaksi yang dibangun oleh STAISPA (Naoui, 2022). Menurut Yu et al., (2021) *brand experience* adalah perasaan yang dialami oleh pelanggan melalui interaksi mereka dengan barang, layanan, dan rangsangan atmosfer. Untuk itu, perlu adanya perilaku mahasiswa dan alumni yang dapat merasakan adanya pengalaman yang diberikan oleh pihak kampus.

Penting bagi institusi perguruan tinggi untuk memperhatikan ekspektasi dari calon mahasiswa dan pengalaman mahasiswa serta alumni selama berkuliah guna merumuskan strategi pemasaran perguruan tinggi. Perguruan tinggi dapat mengidentifikasi setiap komponen *branding* institusi sehingga dapat mengevaluasi hasil dan *branding* yang telah diupayakan sebelumnya. Tidak hanya mengevaluasi, perguruan tinggi dapat merumuskan *branding* yang lebih efektif sehingga upaya perekrutan mahasiswa baru dapat berjalan dengan maksimal (Lantara, 2024).

Pada saat mahasiswa merasakan kepuasan dan mendapatkan pengalaman berkuliah yang sesuai ekspektasi, maka akan timbul suatu perasaan yang dinamakan *brand love*. *Brand love* adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menggambarkan hubungan emosional yang kuat dan hasrat yang mendalam dari konsumen yang puas terhadap sebuah merek tertentu (Boubaker dan Naoui, 2022). Kecintaan atau keterikatan terhadap suatu merek akan menarik perhatian khusus bagi para konsumen. Karena secara psikologis akan memengaruhi mekanisme cinta interpersonal, cinta dapat dibangun antara

konsumen dan merek tertentu. Penelitian (Kaushal *et al.* 2021) menemukan bukti bahwa keterikatan mahasiswa dengan universitas dapat secara signifikan memengaruhi reputasi universitas. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan emosional mahasiswa dengan universitas memiliki dampak yang signifikan pada penilaian masyarakat terhadap universitas. Rekomendasi dan informasi dari alumni atau calon mahasiswa senior membantu dalam pengambilan keputusan perguruan tinggi. Informasi dapat berupa kegiatan belajar, kualitas layanan pendidikan, kegiatan belajar, biaya, atau kualitas lembaga pendidikan (Rita dan Sari, 2023)

Dengan menciptakan merek tersebut akan membuat civitas akademika merasa menjadi bagian dalam lembaga pendidikan guna memajukan institusi tersebut. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan konsumen secara langsung dan signifikan memengaruhi *brand love* institusi, yang selanjutnya memengaruhi loyalitas merek dan *word-of-mouth* positif. Beberapa penelitian sebelumnya juga telah mengonfirmasi pengaruh positif dari *brand love* terhadap loyalitas merek dan *word-of-mouth* positif. Kepuasan pelanggan memicu terbentuknya WoM yang positif. Sikap konsumen ini menunjukkan bahwa WoM akan efektif akan dengan cepat membangun kredibilitas sebuah merek. Kredibilitas sebuah merek, akan berujung pada rekomendasi dari satu konsumen dan konsumen lainnya. (Rita dan Sari, 2023).

Paada saat penelitian ini dilakukan, STAISPA telah berubah bentuk menjadi Institut Studi Al Qur'an dan Ilmu Keislaman. Akan tetapi, perangkat

penunjang perubahan bentuk belum siap seluruhnya. Oleh karena itu, penulis tetap menggunakan nama dan identitas STAISPA dalam melakukan penelitian.

Melalui penelitian ini, penulis berusaha untuk mengeksplorasi bagaimana *branding* institusi, ekspektasi mahasiswa, *brand experience*, *brand love*, dan *WoM* saling berkaitan dan dapat berkontribusi dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi swasta. Dengan menggunakan analisis data kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang pandangan mahasiswa terhadap institusi mereka dan bagaimana perasaan mahasiswa dan alumni dapat membentuk keputusan serta mendorong rekomendasi kepada calon mahasiswa lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Stasipa membangun *branding* institusi, guna bersaing dalam merekrut mahasiswa baru?
2. Bagaimana ekspektasi mahasiswa dan alumni sebelum menempuh studi di STAISPA?
3. Apakah pengalaman mahasiswa mempengaruhi *brand love* pada perilaku *WoM* dalam merekomendasikan STAISPA pada mahasiswa baru?
4. Apa tantangan STAISPA dalam membangun *branding* institusi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengeksplorasi upaya STAISPA dalam membangun *branding* institusi
2. Menganalisis ekspektasi dan pengalaman serta *brand love* dalam berkontribusi pada perilaku *WoM* dalam merekomendasikan STAISPA pada mahasiswa baru
3. Memberikan gambaran dan rekomendasi perbaikan branding institusi di STAISPA

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teori dan praktis.

1. Memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan administrasi pendidikan
2. Masukan bagi pimpinan pusat untuk menentukan arah kebijakan dalam rangka membangun reputasi perguruan tinggi
3. Masukan bagi penyelenggara perguruan tinggi dan pimpinan di STAISPA
4. Perbaikan sistem manajemen penyelenggara pendidikan di STAISPA

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian mengenai branding institusi telah banyak dilakukan dan sangat kompleks. Penelitian ini berfokus pada peran brand institusi, ekspektasi dan *brand experience*, *brand love* dan *WOM*. Batasan ini dipilih agar peneliti dapat menganalisis lebih dalam terhadap fenomena yang terjadi dalam suatu objek penelitian khususnya di STAI Sunan Pandanaran yang berada di bawah naungan Yayasan pondok pesantren Sunan Pandanaran. Batasan-batasan ini diharapkan dapat membantu penelitian untuk memberikan wawasan yang lebih spesifik dan relevan, serta menghasilkan rekomendasi yang tepat bagi pihak-pihak terkait. STAISPA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Peneliti menggali informasi melalui berbagai penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penulisan ini akan memberikan informasi mengenai kelebihan serta kekurangan yang sudah ada. Selain itu, tulisan tersebut digunakan untuk menggali informasi sebelumnya tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori yang ilmiah.

Jurnal yang berjudul *Experiential Marketing and Islamic Branding: A New Perspective on College Decision in Islamic Higher Education* tahun 2023 yang dilakukan oleh Rita Ambarwati and Dewi Komala Sari. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *experiential marketing*, *Islamic branding*, dan *word-of-mouth* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keputusan memilih universitas, dengan efek tidak langsung melalui *word-of-mouth*. Namun, *word-of-mouth* tidak sepenuhnya memediasi hubungan *experiential marketing* dan *Islamic branding* terhadap keputusan perguruan tinggi. Strategi branding Islami memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan keputusan calon mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi dan *word-of-mouth* positif. Implikasi penelitian ini adalah pentingnya strategi

experiential marketing dan *Islamic branding* untuk meningkatkan pengalaman dan kepercayaan mahasiswa. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada sampel, definisi konstruksi, dan cakupan data yang hanya berasal dari perguruan tinggi Muhammadiyah-Aisyiyah sehingga hasilnya kurang dapat digeneralisasi untuk konteks lebih luas. Adapun perbedaan penelitian ini terletak pada perbedaan teori dan metodologi penelitian.

Jurnal yang berjudul *The Effect of Brand Personality, Brand-Self Congruity, and Brand Love on E-WoM in Islamic Higher Education in Indonesia: A Mediating Effect of Brand Trust* tahun 2024 yang dilakukan oleh Ahmad Juhaidei, Raihanatul Janah, Syaifuddin, Mudhiah Mohammad Noor Fuady, Salamah, Hidayat Ma'ruf, Rinda Azmi Saputri, Muhammad Yuseran, Nauriatul Muharramah, Willy Ramadan, dan Risa Lisdariani.

Hasil Penelitian ini menemukan bahwa brand personality berpengaruh pada kepercayaan merek tetapi tidak memengaruhi e-WoM. Namun, brand personality aktif lebih memengaruhi daripada bertanggung jawab. Sebaliknya, BSC secara signifikan memengaruhi e-WoM. Selain itu, kecintaan terhadap merek memengaruhi kepercayaan merek dan e-WoM, sedangkan kepercayaan merek tidak memengaruhi e-WoM. Perlu diperhatikan adalah peran substansial kecintaan terhadap merek dalam membentuk variabel kepercayaan merek dan e-WoM. Hasil penelitian ini ini menyoroti perbedaan hasil penelitian mengenai BP, BSC, kecintaan

terhadap merek, kepercayaan merek, dan e-WoM antara sektor pendidikan tinggi dan bisnis. Studi ini berkontribusi pada kesenjangan teoritis dalam memahami branding dalam pendidikan tinggi Islam. Studi ini menyarankan penelitian lebih lanjut yang mencakup berbagai jenis universitas dan mengeksplorasi variabel lain yang memengaruhi kepercayaan merek dan e-WoM dalam konteks perguruan tinggi Islam. Perbedaan penelitian ini terletak pada perbedaan teori dan juga lokasi penelitian yang berfokus pada perguruan tinggi keagamaan Islam swasta berbasis pesantren. Selain itu penelitian ini lebih fokus terhadap WoM. Metodologi penelitian juga menjadi perbedaan pada penelitian ini.

Jurnal yang berjudul *Branding in Higher Education: A Case Study from Turkey* tahun 2015 yang dilakukan oleh Burçak Çağla Garipağaoğlu.

Hasil Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana para pimpinan salah satu universitas swasta berbasis yayasan di Turki memandang branding di sektor pendidikan tinggi dan bagaimana mereka terlibat dalam pembentukan, komunikasi, dan pengendalian *brand* institusi tersebut. Temuan penelitian menunjukkan bahwa konsep merek sangat terkait dengan kondisi spesifik sektor, akreditasi, warisan reputasi, institusionalisasi, dan kondisi negara. *Brand* yang dibangun memiliki implikasi penting terhadap desain strategi bisnis dan kebijakan manajemen merek universitas. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa dalam hal peringkat dan biaya kuliah, menarik akademisi dan mahasiswa

berkualitas serta mencapai peringkat tinggi dalam peringkat universitas dunia memainkan peran penting dalam *branding*, dan strategi yang berfokus pada peringkat dapat memfasilitasi keberhasilan *branding* untuk universitas yang baru berdiri. Selain itu, strategi *branding* harus mencerminkan kapasitas universitas untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dan membangun kepercayaan mahasiswa. Universitas yang relatif muda di Turki juga perlu berhati-hati dalam merencanakan investasi merek dan memperhitungkan biaya untuk bersaing di liga premium dengan universitas besar yang lebih mapan. PR dan iklan dapat membantu universitas muda dikenal, tetapi tidak cukup untuk menjual merek mereka, yang lebih bergantung pada komponen merek yang nyata. Tesis yang ditulis oleh Suhery Handoko dengan judul Pengaruh Upaya Branding Institusi terhadap Ekspektasi dan Kepuasan Mahasiswa dalam Memilih Perguruan Tinggi Swasta.

Penelitian ini mengeksplorasi persepsi mahasiswa terhadap ekspektasinya, *branding* institusi, dan kepuasannya terhadap Universitas Pembangunan Jaya. Penelitian ini membahas mengenai ekspektasi, branding institusi dan kepuasan mahasiswa terhadap suatu universitas swasta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa mahasiswa memiliki ekspektasi untuk lulus tepat waktu selama berkuliah di Universitas Pembangunan Jaya. Selain itu, reputasi institusi UPJ sebagai universitas yang didukung oleh

Pembangunan Jaya Grup adalah indikator paling tinggi menurut persepsi mahasiswa memilih UPJ untuk kuliah. Serta, indikator Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di UPJ yang memberikan kepuasan dalam kategori tinggi bagi mahasiswa. Hasil penelitian merekomendasikan bagi UPJ untuk dapat melakukan *branding* institusi yang realistis, khususnya dalam pemasaran yang dapat memunculkan ekspektasi mahasiswa. Ekspektasi yang tidak terpenuhi oleh PT akan berimplikasi pada ketidakpuasan mahasiswa. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian dan metode penelitian yang digunakan.

Branding Institusi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Kawasan Pesisir (Studi Multi Situs Di Stitma Tuban Dan Iai Tabah Kranji Paciran Lamongan) yang ditulis oleh Sholikhah. Penelitian ini meneliti 2 perguruan tinggi di kawasan pesisir. Pimpinan perguruan tinggi dituntut untuk melakukan inovasi dan berusaha mengembangkan lembaga yang dipimpinnya agar menjadi lebih baik. Hal yang mendesak untuk diperhatikan dalam memenuhi tuntutan para pemangku kepentingan adalah membangun reputasi yang baik, hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemangku kepentingan lebih memilih organisasi yang memiliki reputasi baik. Salah satu aspek penting dalam membangun reputasi baik suatu organisasi adalah membangun kesan positif di mata para pemangku kepentingan, yang mana kesan positif dalam konteks pemasaran dapat dibangun melalui merek atau citra lembaga tersebut.

Penelitian ini berfokus pada permasalahan membangun merek pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) yang berada di wilayah pesisir, yaitu Perguruan Tinggi Ilmu Tarbiyah Makhdom Ibrahim Tuban dan Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Kranji, Paciran, Lamongan. Hasil penelitian ini adalah strategi brand yang diterapkan oleh STITMA Tuban dan IAI TABAH dalam membangun *brand* institusi sesuai dengan strategi PDB segitiga Hermawan Kertajaya, yaitu: 1) *Positioning*, 2) *Differentiation*, 3) *Brand*, Penelitian ini hanya berfokus pada *branding* institusi dan bagaimana *branding* institusi dipasarkan. Penelitian ini tidak melibatkan responden dari mahasiswa atau alumni.

Penelitian di atas menjadi referensi dalam penelitian ini. Beberapa penelitian belum tercantum dan tuliskan dalam bagian ini. Namun pustaka lain dan teori lain digunakan sebagai referensi tambahan dalam mendukung hasil penelitian

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Branding

Konsep *branding* menurut *The American Marketing Association* adalah istilah, simbol, desain, atau kombinasi di antaranya yang digunakan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari seorang penjual untuk membedakan barang atau jasa dagangannya dengan milik penjual lainnya (Ardiansyah, 2023). Kotler menjelaskan bahwa *branding* adalah

sebuah istilah, tanda, simbol, rancangan, atau kombinasi yang berguna untuk mengidentifikasi barang atau jasa pesaing (Kotler, 2009). Pentingnya *branding* digunakan dalam persaingan pasar yang sempurna. Dalam hal tersebut, perusahaan akan melakukan segala cara untuk bertahan di pasar. Dengan hal tersebut *branding* memiliki tujuan untuk membangun pertahanan yang signifikan dalam mempertahankan produknya di pasar yang sangat kompetitif dan guna menarik pelanggan setia mereka (Sitorus, 2020).

Produk menambah nilai *branding* dalam aktivitas pemasaran pada keseluruhan pemasaran secara langsung maupun tidak langsung. *Branding* perusahaan jika dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan dapat mendapatkan hasil yang nyata. Kemudian masyarakat yang dapat mendukung *branding* perusahaan melalui produknya tersebut. Hal ini karena *branding* menurut Duncan adalah suatu proses penciptaan *brand image* yang mengajak konsumen untuk menggunakan hati dan pikiran mereka dalam membedakan produk yang sejenis antara satu dengan yang lainnya (Ardiansyah, 2023). Penjelasan tersebut memberikan gambaran mengenai *branding* sebagai suatu cara untuk merebut kesempatan dalam mengungkap mengapa orang harus memilih satu produk dengan produk yang lainnya.

2.2.2 *Branding* Institusi

Pemahaman mengenai berbagai tingkatan *brand* dapat mengembangkan strategi *branding* yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai merek, kemudian dapat mempengaruhi persepsi dan preferensi konsumen lebih efektif. Dalam hal ini, institusi dapat diartikan sebagai aturan serta rambu-rambu yang digunakan sebagai panduan terhadap anggota dalam suatu kelompok masyarakat untuk mengatur hubungan yang saling mengikat. Burky & Perry menjelaskan bahwa bentuk institusi ini banyak diacu akademisi yang membahas isu ekonomi. Dalam hal ini, institusi merupakan sebuah kelembagaan pendidikan yang di dalamnya terdapat kelekatan sosial, tata kelola, dan mekanisme alokasi daya dan pengerjaan (Fridayani, 2022).

Pada institusi pendidikan, penerapan konsep *brand* dapat dijadikan strategi dalam meningkatkan reputasi, menarik calon mahasiswa, dan mempertahankan loyalitas alumni serta pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, terdapat tingkatan *brand* yang dapat diterapkan dalam institusi pendidikan perguruan tinggi seperti:

- a. Atribut, yaitu institusi pendidikan tinggi yang dapat dikenali dengan atributnya atau karakteristik yang dimiliki oleh institusi pendidikan tinggi tersebut yang membedakan dengan yang lainnya.

- b. Manfaat, institusi pendidikan tinggi menawarkan manfaat fungsional dan emosional kepada calon mahasiswa dan orang tuanya. Seperti halnya menawarkan fasilitas lengkap serta pendidik yang memiliki kualitas yang baik. Hal tersebut akan membawa pada perkembangan emosional mahasiswanya.
- c. Nilai, maksudnya adalah merek institusi pendidikan tinggi menciptakan nilai terhadap mahasiswanya dalam kualitas pendidikan yang diberikan dan pengalaman belajar secara keseluruhan.
- d. Budaya, maksudnya adalah institusi pendidikan tinggi dapat mewakili budaya tertentu. Contohnya, dalam pesantren yang mengabungkan metode *salaf* dan *khalaf* dalam menciptakan sebuah lingkungan pembelajaran yang khas.
- e. Kepribadian, maksudnya adalah institusi pendidikan dapat dirancang supaya memiliki sebuah kepribadian yang sesuai dengan *brand* yang mereka bangun dan akan tercermin dalam nilai-nilai yang mereka miliki.
- f. Pemakai, maksudnya adalah mahasiswa memiliki kesan yang kuat dari proses keseluruhan pengalaman belajar di institusi pendidikan tinggi tersebut (Munir, 2018).

(Garipagaoglu, 2015) merumuskan branding institusi yang terdiri dari konsep *branding*, strategi *branding* dan manajemen branding. Konsep branding memiliki indikator seperti, akreditasi, warisan reputasi, kelembagaan, dan kondisi lingkungan. Strategi branding terdiri dari realitas, representasi, janji dan penyampaian. Manajemen brand menjelaskan mengenai pengelolaan sebuah brand. Ruiz, et al. (2022) mengidentifikasi reputasi sebuah perguruan tinggi di sebuah institusi dipengaruhi oleh kualitas pembelajaran, kualitas prospek karir, dan kegiatan ekstrakurikuler.

Beberapa langkah di atas akan berdampak pada identitas suatu produk dalam mencerminkan nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan. *Brand identity* yang kuat akan membedakan diri dengan pesaing serta membangun kepercayaan, loyalitas, serta reputasi dimasyarakat. Maka institusi pendidikan tinggi harus menciptakan sebuah *brand* yang dapat menciptakan sebuah kesetiaan terhadap pelanggannya guna memperkuat institusi pendidikan yang berkelanjutan. Artinya, *branding* institusi ini penting untuk dibangun guna membedakan *brand* institusi pesaing lainnya supaya dapat membangun kemelekatan di masyarakat tentang karakteristik institusi pendidikan yang dikelola.

2.2.3 Ekspektasi

Ekspektasi merupakan sebuah keyakinan seseorang terkait dengan usaha yang dilakukan akan memberikan hasil yang baik. Ketika seseorang memiliki ekspektasi tinggi ia akan termotivasi untuk melakukan usaha yang lebih guna menghasilkan sebuah hasil yang memuaskan. Artinya, ekspektasi adalah kepuasan seseorang dalam bekerja bergantung pada seberapa besar mereka mengharapkan bahwa tindakan yang mereka lakukan menghasilkan sebuah hasil yang diinginkan. Ekspektasi memiliki peran dalam menentukan niat perilaku dalam mengembangkan usahanya guna menghasilkan pengalaman kepuasan dalam diri mereka (Chairia, 2020).

Dalam ekspektasi terdapat beberapa hubungan yang berkaitan dengan usaha dan kinerja. Individu mengeluarkan sejumlah usaha dalam menghasilkan kinerja. Kemudian hubungan kinerja dan penghargaan, yaitu menunjukkan tingkat sampai mana individu bekerja dengan keras akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan. Hubungan penghargaan dengan tujuan pribadi, dimana dan sampai mana penghargaan organisasional dapat memuaskan pribadi. Setiap individu biasanya melihat apa yang mereka harapkan untuk dilihat, yaitu apa yang mereka harapkan melalui kebiasaan dan pengalaman masa lalu. Dalam hal ini, ekspektasi merupakan apa yang diinginkan

atau diharapkan pelanggan untuk ada dalam perbelanjaan. Maksudnya adalah suasana, pelayanan, dan sistem pembayaran (Pratama, 2009).

Menurut Victor Vroom (1964), ekspektasi adalah keyakinan seseorang bahwa usaha akan menghasilkan sesuai dengan apa yang diinginkan. Bryne, et al (2012) menjelaskan faktor-faktor yang menggambarkan ekpektasi adalah adanya peningkatan intelektual, fokus karir, dan pengembangan sosial. Menurut Nurniah dkk (2012), ekpektasi adalah harapan atas hasil yang akan didapat dari suatu usaha. Ada 3 faktor ekpektasi mahasiswa menurut Nurniah dkk, yaitu keyakinan akademik, peningkatan intelektual, dan peluang sosial meliputi kehidupan sosial yang aktif. Apabila ekpektasi tidak terpenuhi maka mahasiswa menjadi tidak mendapat kepuasan dan dapat mengganti program studinya dan bisa jadi pada akhirnya mengundurkan diri dari suatu universitas.

Sirsa et al., (2014:2) menyebutkan bahwa ekspektasi merupakan sebuah harapan atau keinginan yang timbul dalam diri individu terhadap sesuatu yang belum terpenuhi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ekspektasi adalah suatu aspek yang tertanam pada individu dan bisa memengaruhi aksinya dalam mencapai tujuan atau keberhasilan. Victor Vroom (1964) menjelaskan bahwasanya tiga pokok utama dari teori pengharapan, yaitu pengharapan (E) adalah impian atau harapan terhadap usaha dan kinerja (*effort-performance*), instrumentalitas (I) ialah persepsi

performansi atau kinerja hasil (*performance-outcome*), serta valensi (V) berarti *values* seorang atas hasil (*outcome*). Hal ini juga berlaku kepada para mahasiswa yang memiliki ekspektasi pada saat akan mendaftar di STAISPA. Mahasiswa menginginkan hal-hal baik yang terjadi pada proses pelaksanaan studi. Salah satu contoh ialah saat mahasiswa menginginkan masa studi cepat dan memperoleh *softskill* dalam satu waktu yang bersamaan serta mahasiswa dapat menghafalkan Al-Qur'an dan mengkaji kitab *turats*. Hal ini dapat terjadi ketika mereka berkuliah di STAISPA. Ekspektasi ini menjadi alasan bagi para mahasiswa untuk mendaftar kuliah di STAISPA.

2.2.4 Brand Experience

Definisi dari *brand experience* adalah sensasi, perasaan, kognisi serta tanggapan konsumen yang ditimbulkan oleh merek melalui rangsangan dari desain merek, identitas merek, komunikasi pemasaran, orang, serta lingkungan merek tersebut dipasarkan. Pengalaman konsumen itu tidak hanya tertuju terhadap atribut produk semata, tetapi terdapat rangsangan yang berhubungan dengan merek ini muncul sebagai bagian dari desain dan identitas merek misalnya nama, logo, papan dan tanda, kemasan, serta komunikasi pemasaran seperti iklan, brosur, situs *web*, dan lingkungan merek tersebut dijual. Berbagai rangsangan tersebut berkaitan dengan merek tersebut merupakan

sumber utama atau tanggapan subjektif konsumen internal atau disebut sebagai pengalaman merek (J. Josko Brakus, 2009).

Pengalaman merek memiliki kekuatan serta intensitas yang bervariasi, yaitu beberapa pengalaman merek yang lebih kuat atau lebih intens dibandingkan dengan yang lain. Pengalaman merupakan sesuatu yang positif dibandingkan dengan yang lainnya, serta beberapa pengalaman mungkin negatif. Hal ini berguna dalam memilih produk yang akan dikonsumsi oleh konsumen. Terdapat beberapa pengalaman merek yang terjadi secara spontan tanpa banyak refleksi dan berumur pendek, sementara yang lainnya terjadi dengan sengaja dan akan bertahan lebih lama. Dengan pengalaman merek yang dilakukan secara sengaja dan bertahan lama tersebut akan tersimpan dan diingat konsumen karena pengalaman tersebut mempengaruhi kepuasan dan loyalitas konsumen (Oliver, 1980).

Secara konseptual, pengalaman merek berbeda dengan konstruksi merek lainnya. Pengalaman merek berbeda dari konstruksi evaluatif, afektif, serta asosiatif, seperti sikap merek, keterlibatan merek, ketertarikan merek, kepuasan pelanggan, dan kepribadian merek. Sikap merupakan sebuah evaluasi umum berdasarkan keyakinan serta reaksi afektif otomatis. Sementara pengalaman merek bukanlah sebuah penilaian evaluatif umum mengenai merek, misalnya, "Saya suka merek". Karena pengalaman merek ini mencakup sensasi, perasaan,

kognisi, dan respons perilaku spesifik yang dipicu oleh rangsangan spesifik terkait merek. Pengalaman mencakup perasaan tertentu bukan hanya kesukaan secara keseluruhan. Akan tetapi pengalaman juga dapat menghasilkan evaluasi serta sikap umum, terutama evaluasi terhadap pengalaman itu sendiri. sikap keseluruhan mengenai pengalaman hanya mencakup sebagian kecil dari keseluruhan pengalaman merek. Keterlibatan mencakup pada persepsi pentingnya dan relevansi pribadi dari suatu merek. Pengalaman merek tidak mengasumsikan keadaan yang memotivasi. Merek yang kuat dapat melibatkan konsumen dalam membangkitkan pengalamannya (J. Josko Brakus, 2009).

Sesuai dengan pendapat tersebut, dimensi yang dapat mengukur pengalaman brand sesuai yang disampaikan oleh Brakus et al., (2009) pada Waqas (2022), yaitu pengalaman brand perguruan tinggi adalah konstruksi multidimensi yang terdiri dari empat dimensi, termasuk dimensi sensorik, intelektual, afektif, dan perilaku.

A. Dimensi sensorik adalah rangsangan pada organ indera dengan melihat, mendengar, dan menyentuh (Tafesse, 2016).

Dapat dicirikan dengan adanya keikutsertaan dalam kegiatan pembelajaran di kelas yang dapat merangsang organ indera tersebut.

B. Dimensi intelektual melibatkan stimulasi kognitif, pemikiran, elaborasi merek-informasi terkait, dan rasa ingin

tahu (Brakus et al., 2009) pada Waqas, (2022). Dapat berupa, pemberian informasi terhadap kegiatan dalam kampus yang dapat berpengaruh pada rasa ingin tahu mahasiswa dan alumni terhadap kegiatan tersebut.

C. Dimensi afektif mengarah kepada aktivasi perasaan dan emosi pada interaksi dengan objek. Dapat berupa, interaksi dengan dosen pada kegiatan pembelajaran di kelas yang melibatkan perasaan dan emosi mahasiswa yang dapat berbentuk perasaan senang, marah atau sedih.

D. Dimensi perilaku yang berhubungan dengan spesifik tindakan dan reaksi fisiologis ketika berinteraksi dengan suatu merek (Brakus et al., 2009) pada Waqas, (2022). Dapat berupa respon tanggapan oleh mahasiswa, terhadap pendapat yang disampaikan dosen ketika kegiatan pembelajaran berlangsung.

Park dan MacInnis menjelaskan mengenai adanya pengaruh keterikatan merek mengacu pada ikatan emosional yang kuat antara konsumen dan merek (Park and MacInnis, 2006). Akan tetapi, pengalaman merek ini berbeda dengan penjelasan tersebut, yaitu konsep hubungan emosional. Karena pengalaman merek merupakan sebuah sensasi, perasaan, dan respons perilaku yang ditimbulkan dari merek, maka pengalaman merek ini akan menghasilkan ikatan emosional

melalui rangsangan yang membangkitkan pengalaman. Maka dari itu, pemasar harus mengelola merek untuk menciptakan pengalaman yang membangun ekuitas tersebut. Hal tersebut akan memberikan rangsangan terhadap pengalaman konsumen tentang merek yang mereka gunakan.

STAISPA harus memberikan rangsangan guna menciptakan pengalaman merek yang dapat diingat oleh konsumennya. Seperti halnya membuat program yang didesain sesuai dengan segmen yang dituju. Kemudian membuat sebuah pelayanan yang membuat konsumen terkesan guna merangsang pengalamannya untuk dapat bersekolah di sana. Fasilitas yang ditawarkan merupakan sebuah rangsangan untuk memikat konsumen serta rangsangan-rangsangan lainnya guna memberikan pengalaman merek terhadap konsumennya.

2.2.5 *Brand Love*

Terdapat beberapa pendapat mengenai *brand love* yang dikonseptualisasikan sebagai modus kepuasan, respon yang dialami oleh beberapa orang tetapi tidak semua konsumen puas. Hal ini karena *brand love* dapat diartikan sebagai derajat keterikatan emosional yang penuh gairah yang dimiliki oleh konsumen dengan merasa puas terhadap sebuah nama dagang tertentu. Pada posisi ini, cinta dapat dibangun antara konsumen dan *brand* tertentu. Hal ini karena *brand*

memiliki kepribadian yang spesifik sehingga mengakibatkan konsumen terkadang menjalin hubungan dengannya. Akan tetapi, perlu diperjelas mengenai *brand love*, yaitu emosi cinta dan hubungan cinta. Jenis cinta yang pertama mencerminkan spesifik, jangka pendek, dan episodik perasaan emosional. Sedangkan cinta yang kedua merupakan hubungan persahabatan yang cukup lama dan melibatkan banyak emosi, pengalaman kognitif, dan perilaku (Naoui O. B., 2022).

Brand love ini merupakan sebuah pandangan yang irasional dari konsumen dalam membangun rasa kecintaan, emosional, serta kepuasan terhadap sebuah merek. Dengan kemelekatan yang dimiliki oleh konsumen dari pengalamannya terhadap sebuah merek akan membangun loyalitas terhadap merek tersebut untuk tidak meninggalkannya. Hal tersebut akan menyebarkan lebih banyak kata dari mulut ke mulut tentang merek dan akan bersedia membayar dengan harga yang mahal untuk merek tersebut. Terdapat beberapa indikator dalam *brand love* menurut Albert, dkk. (2009) dalam (2017):

- a. *Intimacy* (kedekatan), kedekatan yang dimaksud adalah sejauh mana konsumen melekatkan nilai emosional pada *brand*. Dalam konteks perguruan tinggi, mahasiswa merasakan kedekatan dengan institusi perguruan tinggi. Mahasiswa merasa terbantu dengan dosen, mahasiswa

merasakan kedekatan dan hubungan emosional dengan institusi

- b. *Passion* (gairah), yang dimaksud dengan gairah adalah sejauh mana konsumen merasakan kesesuaian dalam hubungan dengan *brand* tersebut, yang mencakup keingintahuan terhadap *brand* tersebut. Dalam konteks perguruan tinggi, *passion* berarti mahasiswa memiliki gairah semangat untuk berkuliah di suatu institusi atau bisa jadi merasakan gairah menjalani kegiatan di luar perkuliahan seperti kegiatan ekstrakurikuler. Mahasiswa juga termotivasi dalam

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa *brand love* memiliki pengaruh terhadap loyalitas konsumen terhadap merek. Konsumen dapat mencintai sebuah merek sehingga perilaku yang dilakukan merupakan cerminan dari rasa cintanya terhadap sebuah merek yang ia senangi melalui pengalaman merasakan merek tersebut. Artinya, terjadi kemelekatan antara konsumen dengan merek melalui kedekatan emosional dan cinta dalam merasakan sebuah merek.

2.2.6 Word of Mouth (WoM)

Definisi mengenai *word of mouth* adalah sebuah nilai keseluruhan komunikasi individu ke individu lain mengenai sebuah

produk, jasa atau korporasi. Sementara yang lainnya menjelaskan bahwa *word of mouth* adalah sebuah sanjungan positif melalui komentar atau testimoni akan suatu produk yang sangat memengaruhi keputusan pembeliannya atau perilaku konsumen dalam membeli produk. Keuntungan sosial dan psikologis akan menjadi penyebab dari terjadinya *word of mouth* (Nur Hidayah, 2022).

Dalam dunia marketing, *word of mouth* (WoM) merupakan sebuah komunikasi mengenai produk antara orang yang dianggap sebagai independen dari perusahaan. Komunikasi WoM dalam pemasaran merupakan sebuah topik aktual terutama ketika melihat perilaku konsumen sangat berubah dan menjadi lebih kebal terhadap sarana komunikasi pemasaran tradisional seperti periklanan. Untuk mengadopsi strategi yang tepat dalam pemasaran, pertama-tama harus memahami mengapa WoM memainkan peran penting ketika konsumen membuat keputusan penting, yaitu ketika konsumen membuat keputusan pembelian. Pada saat itu bagaimana menjadikan percakapan WoM sebagai bentuk komunikasi yang paling menarik (Iuliana-Raluca, 2012).

Komunikasi yang terjalin antara konsumen dan produk tersebut memberikan pengalaman konsumen dalam mengonsumsi produk. Hal tersebut membuat konsumen merasakan apa yang menjadi pengalamannya dengan produk tersebut. Posisi tersebut membuat

konsumen secara tidak sengaja timbul kata-kata sebagai pendapat yang kemudian akan tersalurkan kepada orang-orang terdekat mereka sebagai rangkaian *word of mouth* yang panjang (Rahelina, 2016).

Word of mouth merupakan sebuah aspek utama dalam literatur pemasaran yang membantu konsumen dalam mengambil keputusan dalam membeli produk atau tidak. Dalam hal ini, konsumen menerima informasi mengenai produk. Hal tersebut akan berdampak pada produk tersebut untuk bertahan lebih lama daripada pemasaran melalui iklan atau promosi yang akan dilakukan dalam memasarkan produknya. Dengan apa yang dilakukan oleh konsumen memberikan informasi akan sebuah produk membuat konsumen percaya akan *brand* tersebut. Artinya, mereka akan loyal terhadap produk yang sudah mereka rasakan serta menambah kepercayaan akan produk tersebut (Arief Wibowo, 2022).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Seperti yang dijelaskan oleh Hadi (1998), bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu kegiatan objektif dalam usahanya menemukan serta mengembangkan, untuk menguji ilmu pengetahuan berdasarkan prinsip dan teori yang disusun secara sistematis melalui proses yang intensif dalam pengembangan generalisasi. Penelitian ini digunakan untuk meneliti objek secara alamiah serta menggunakan instrumen kunci teknik pengumpulan data secara triangulasi, Analisa data bersifat induktif kualitatif, dan hasil dari penelitian ini menekankan pada makna dan generalisasinya (Sugiyono, 2017).

Penelitian kualitatif merupakan sebuah pendekatan penelitian yang di dalamnya tidak menggunakan populasi ataupun sampel penelitian dan tidak juga lahir berdasarkan dari teori yang telah ada, namun hadir akibat fenomena sosial yang terjadi di sekitar kita. Sebagai instrumen utama pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengkaji kondisi objek ilmiah (Creswell, 2016).

Dalam metode penelitian kualitatif melalui wawancara mendalam tersebut terdapat hal-hal yang sangat perlu diperhatikan seperti pengajuan pertanyaan-pertanyaan, prosedur-prosedur yang harus dilakukan,

pengumpulan data spesifik dari para partisipan, menganalisis data, dan menafsirkan makna dari data tersebut (Creswell, 2016).

Alasan peneliti menggunakan desain Penelitian kualitatif adalah melihat realitas sebagai sebuah hasil dari rekonstruksi sosial akibat individu-individu yang terlibat di dalam realitas tersebut. Memahami fenomena tertentu. Fenomena ini dapat berupa sesuatu hal yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, Tindakan, dan sebagainya yang secara holistik dideskripsikan dalam bentuk kata-kata yang menggambarkan kondisi apa adanya. Dalam hal ini, yaitu peran *branding* institusi, ekspektasi, pengalaman dan *brand love* terhadap *word of mouth* di STAI Sunan Pandanaran.

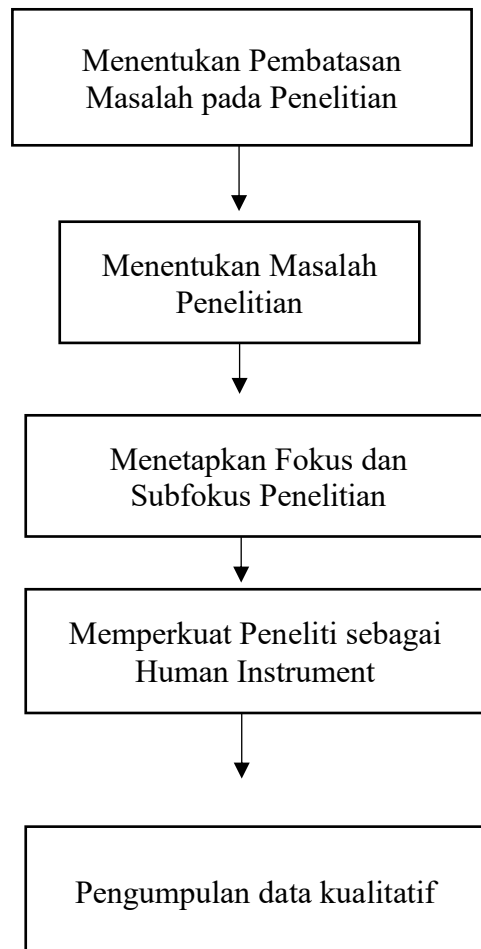
Penelitian ini kemudian dilakukan dengan cara melakukan wawancara mendalam dengan memerhatikan pengajuan pertanyaan, prosedur yang dijalankan, pengumpulan data spesifik, serta analisa dan penafsiran makna dari data yang didapatkan.

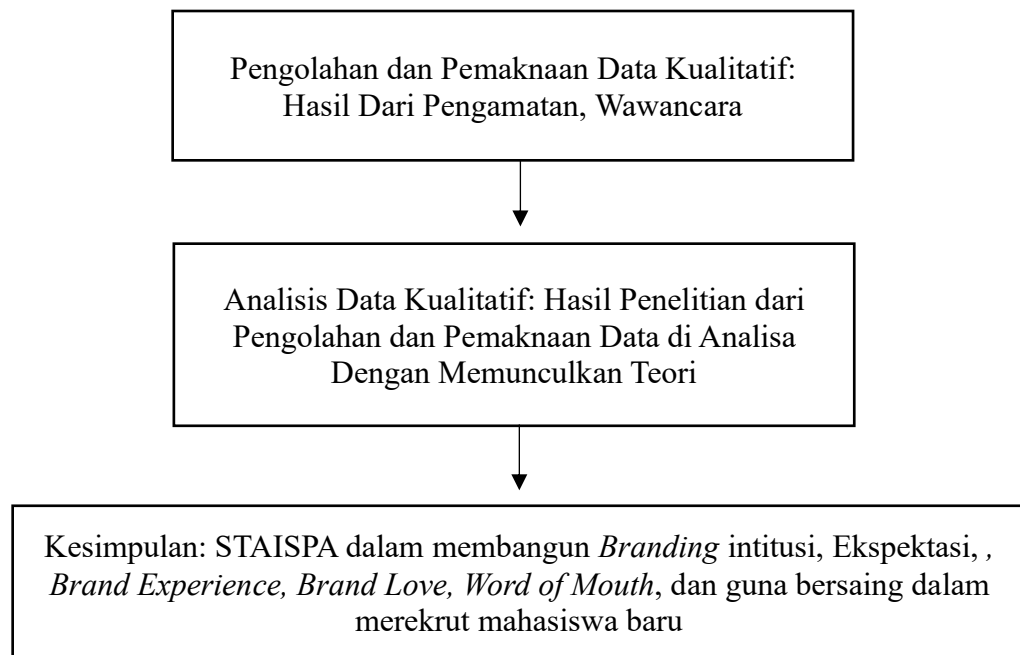
Setelah menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian ini juga membutuhkan strategi penelitian yang merupakan cara untuk memperoleh hasil yang lebih fokus pada tujuan yang hendak dicapai. Terdapat lima jenis strategi untuk metode penelitian kualitatif, yaitu biografi, fenomenologi, etnografi, *grounded-theory*, serta studi kasus. Dari kelima jenis metode Penelitian kualitatif yang ada, penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk menjawab rumusan masalah yang ada (Faruqi, 2021).

3.2 Sasaran dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di perguruan tinggi agama Islam swasta di Yogyakarta, yaitu STAI Sunan Pandanaran (STAISPA). STAISPA terletak di Jalan Kaliurang km. 12.5 Candi, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta. Penelitian dilaksanakan pada tanggal 11 September 2024 sampai dengan tanggal 12 Desember 2024.

3.3 Langkah-langkah Penelitian





Langkah Penelitian Kualitatif menurut Sugiyono (2014)

3.4 Responden Penelitian

Pemilihan informan penelitian kualitatif dengan memilih dan menentukan narasumber yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan (*purposive sampling*). Informan adalah sebuah satuan yang diteliti yang dapat berupa individu atau kelompok yang dapat memberikan informasi atau data yang diinginkan oleh peneliti yang berkaitan dengan penelitian. Untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang sesuai dengan penelitian, penelitian kualitatif membutuhkan informan sebagai narasumber untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti (Moleong, 2017).

Dalam penelitian ini peneliti melakukan teknik pengambilan informan dengan cara *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini yaitu pihak-pihak pengguna (*user*) dan pihak-pihak yang terlibat dalam kebijakan

penerimaan mahasiswa baru. Adapun kriteria informan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Informan yang menempuh studi di STAI Sunan Pandanaran dan mengetahui seluruh fase perkuliahan dan mengalami pengalaman perkuliahan di STAI Sunan Pandanaran Yogyakarta.
- b. Informan yang terlibat dalam kebijakan penerimaan mahasiswa baru STAI Sunan Pandanaran Yogyakarta

Dari kriteria tersebut, informan yang menjadi responden dalam pengambilan data adalah:

- a. Alumni sebagai pengguna (*user*) yang merasakan dan memiliki pengalaman serta ekspektasi yang diharapkan dari institusi. Alumni sebagai individu yang pernah mengalami proses pembelajaran guna melihat *brand love* serta *WoM*.
- b. Mahasiswa yang masih berkuliah (*user*) yang melewati proses ekspektasi dan pengalaman yang diharapkan dari institusi. Mahasiswa sebagai individu yang pernah mengalami proses pembelajaran guna melihat *brand love* serta *WoM*
- c. Wakil ketua bidang kemahasiswaan Wakil ketua bidang kemahasiswaan dipilih sebagai informan karena wakil ketua bidang kemahasiswaan memiliki informasi dan data mahasiswa dan alumni.

- d. Ketua PMB sebagai koordinator marketing di sekolah tinggi sekaligus memiliki data mahasiswa baru.

Jumlah informan yaitu 8 orang yang terdiri dari, 1 wakil bidang kemahasiswaan, 1 ketua PMB, 2 mahasiswa, 4 Alumni Sekolah Tinggi Agama Islam Sunan Pandanaran.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data kualitatif adalah peneliti yang disebut sebagai *human instrument* yang berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuan (Sugiono, 2014). Keabsahan data kualitatif menggunakan triangulasi sumber dengan mencocokkan jawaban antara informan satu dengan informan lain dan didukung dengan data sekunder.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data kualitatif menggunakan wawancara dan telaah dokumentasi. Peneliti berkoordinasi dengan koordinator perguruan tinggi untuk membuat jadwal wawancara dengan informan dan sebelum wawancara dimulai informan mengisi formulir kesediaan menjadi informan penelitian. Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara yang berisi garis besar pertanyaan saja, pertanyaan akan dikembangkan oleh

peneliti sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan saat melakukan wawancara dengan informan penelitian.

Dalam proses pengumpulan data terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan sesuai dengan prosedur penelitian berdasarkan penelitian kualitatif untuk memperoleh data yang tepat dan akurat, maka pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara. Wawancara sebagai alat penting untuk mengumpulkan data. Wawancara memungkinkan peneliti untuk menggali pandangan, pengalaman dan pendapat yang diberikan oleh responden. Alasan utama peneliti menggunakan wawancara karena tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran branding institusi, ekspektasi, pengalaman, *brand love*, dan *WoM*. Dengan wawancara, peneliti dapat menggali informasi untuk mengetahui gagasan utama terkait topik penelitian.

Penelitian ini menggunakan wawancara semi-terstruktur. Wawancara semi-terstruktur bersifat fleksibel dan memungkinkan pertanyaan-pertanyaan baru diajukan selama wawancara berlangsung sebagai dampak dari jawaban yang dikatakan orang yang diwawancarai (Wahyuni 2023). Peneliti menggunakan wawancara semi-terstruktur pada saat wawancara dikarenakan peneliti ingin menggali informasi lebih luas selain dari pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan pada saat sebelum wawancara. Peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan sesuai dengan konteks pembicaraan dan sesuai dengan jawaban dari orang yang diwawancarai.

Dokumen menurut Sugiyono (2017:124) adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dokumen merupakan catatan atau karya seseorang tentang sesuatu yang sudah lalu. Dokumen mengenai orang atau sekelompok orang, peristiwa, atau kejadian dalam situasi sosial yang sesuai dan terkait dengan topik penelitian adalah sumber informasi yang berguna dalam penelitian kualitatif (Yusuf, 2014). Penelitian ini menggunakan dokumen administrasi khususnya dokumen penerimaan mahasiswa baru di STAISPA. Bahan dokumen diakses secara luring di kantor pusat administrasi STAISPA.

3.6.1 Langkah-langkah Wawancara

Lincoln and Guba dalam Sanapiah Faisal, mengemukakan ada tujuh langkah dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif, yaitu:

1. Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan. Dalam hal ini penulis berkoordinasi dengan pihak pimpinan STAISPA.
2. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
3. Mengawali atau membuka alur wawancara.
4. Melangsungkan alur wawancara.

5. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
6. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan.
7. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

3.6.2 Alat-alat Wawancara

Menurut Wahyuni (2022) diperlukan alat-alat untuk membantu proses kelancaran wawancara, diantaranya :

- a. Buku catatan : bisa diganti note book yang dapat digunakan untuk membantu mencatat hasil wawancara.
- b. Tape recorder : untuk merekam dan semua percakapan. Perlu ijin kepada informan apakah diijinkan untuk merekam atau tidak.
- c. Camera : untuk memotret kalau peneliti sedang melakukan pembicaraan dengan informan apakah meningkatkan keabsahan akan terjamin, karena peneliti betul-betul melakukan pengumpulan data.

Setelah menentukan responden yang akan diwawancarai, peneliti mengkonfirmasi kepada responden melalui aplikasi pesan singkat (*WhatsApp*) mengenai kesediaan untuk melakukan wawancara. Setelah itu, peneliti meminta waktu kepada responden mengenai kapan dan dimana responden dapat melakukan wawancara (Sugiyono, 2023)

Sebelum dilakukan interview, peneliti memberikan penjelasan mengenai topik apa yang akan dibahas dan memberikan kisaran jumlah pertanyaan serta durasi wawancara berlangsung, dan meminta izin narasumber untuk merekam percakapan selama wawancara berlangsung. Peneliti juga memberitahukan mengenai penulisan nama narasumber yang akan ditulis anonim yang ditujukan untuk menjaga privasi narasumber. Durasi wawancara memakan waktu sekitar 30-45 menit per-informan.

3.7 Teknik Analisis Data

Bogdan menjelaskan dalam Sugiyono (2017) bahwa analisis data merupakan proses dalam mencari dan menyusun penelitian secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan lainnya guna mempermudah untuk dipahami dan temuan tersebut dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisa data ini dilakukan dengan cara melakukan sintesis dan menyusunnya ke dalam pola kemudian dijabarkan ke dalam unit-unit guna memilih hal-hal penting yang akan menjadi bahan penelitian. Selanjutnya, membuat kesimpulan yang disampaikan kepada orang lain.

Analisis data adalah sebuah proses pencarian dan penyusunan secara sistemis data dari hasil wawancara, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data dan memilih data seperti memilih data yang penting

dan yang mungkin akan dipelajari serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami (Faruqi, 2021).

Adapun langkah-langkah analisis data penelitian ini menggunakan analisis data menurut Alan Bryman (2012)

1. Pengumpulan data

Data mentah yang akan dianalisis disiapkan. Dalam hal ini, sumber data adalah wawancara dengan informan dan dokumentasi dari STAISPA.

2. Transkripsi

Setelah data terkumpul, peneliti mentranskrip data. Transkrip data adalah mengubah informasi lisan menjadi sebuah teks.

3. Mengkoding seluruh data

Koding adalah proses sistematis yang digunakan untuk mengorganisir dan menganalisis data kualitatif dengan memberi label pada unit-unit informasi yang relevan (seperti kata, frasa, atau paragraf) dalam data yang telah dikumpulkan. Koding memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema, pola, dan hubungan dalam data yang kompleks (Bryman, 2012).

Proses analisis data akan melalui proses memaknai teks dan data. Analisis data meliputi proses segmentasi serta pemisahan data-data dan penggabungan kembali data-data tersebut. Proses ini dilakukan dengan cara melakukan pengkodean (*coding*) serta mengategorikan data yang

ada dengan melakukan pengkodean terbuka (*open coding*), pengkodean terporos (*axial coding*) serta pengkodean terpilih (*selective coding*) (Straus & Corbin, 2013).

1) *Open coding (Koding terbuka)*

Open coding adalah langkah pertama dari proses analisis data ketika peneliti melakukan pemeriksaan, penguraian, perbandingan, pengonsepan, dan pengkategorian data-data yang ditemukan dari teks wawancara yang dilaksanakan, dokumentasi, catatan harian, maupun observasi penelitian yang dijalankan. Selain itu *open coding* yang dilakukan melalui pelabelan fenomena, penamaan dan penemuan kategori, serta penyusunan kategori (Straus & Corbin, 2013)

Open coding adalah tahap pertama dalam analisis data kualitatif dimana peneliti mengekstrak dan memberi label pada elemen-elemen penting dari data. Pada fase ini, peneliti mengidentifikasi tema, kategori, atau konsep yang muncul dalam data tanpa prasangka atau teori yang sudah ada sebelumnya (Bryman, 2012).

2) *Axial coding*

Axial coding adalah proses dalam penempatan data kembali dengan membuat kaitan antar kategori melalui beberapa prosedur. Proses ini diawali dengan penentuan jenis kategori kemudian dilanjutkan dengan penemuan hubungan antar sub kategori maupun kategori yang ada. Selanjutnya pada *axial coding* data akan ditempatkan

kembali dengan cara baru secara bersama dengan membuat hubungan antara kategori dan sub-kategorinya. Hal ini dilakukan dengan menguraikan dan mengidentifikasi pada tahap open coding seperti ukuran, sifat, dan kategori. (Straus & Corbin, 2013).

Tahap *Axial* menghubungkan dan mengorganisir kategori-kategori yang telah diidentifikasi pada tahap open coding. Dengan tujuan untuk memahami dan membangun hubungan antara kategori tersebut (Bryman, 2012).

3) *Selective coding*

Selective coding merupakan langkah akhir dari pengkodean yang mencakup proses penelusuran (*scanning*) pada seluruh data dan proses pada coding sebelumnya. Pada tahap terakhir ini peneliti telah siap melakukan proses akhir dengan menyelesaikan pengidentifikasian tema-tema utama. Pada tahap coding ini, peneliti melihat dengan selektif pada kasus-kasus yang menggambarkan hasil dari tema-tema proses koding sebelumnya dan membuat perbandingan setelah semua data terkumpul secara lengkap. *Selective coding* dapat dijelaskan sebagai proses pengidentifikasian suatu alur cerita dan menuliskan cerita yang terintegrasi kategori-kategori pada proses sebelumnya yaitu axial coding (Creswell, 2016). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan seluruh proses dan tahap analisis data yang tercantum di

atas, dimulai dari melakukan open coding lalu melanjutkan keproses axial coding dan tahap terakhir yaitu *selective coding*.

Tahap terakhir di mana peneliti memilih kategori inti yang paling signifikan dan menghubungkannya dengan kategori lainnya. Proses ini membantu peneliti menyusun narasi yang menyeluruh dan mengembangkan teori dasar dari data (Bryman, 2012).

4. Analisis coding

Setelah melakukan coding, peneliti menghasilkan tema-tema atau kategorisasi data yang berupa temuan.

5. Interpretasi data

Setelah melakukan kategorisasi yang disusun dalam tema-tema penelitian, langkah selanjutnya adalah interpretasi data. Interpretasi data menjelaskan maksud dari tema yang diidentifikasi. Interpretasi data harus didukung dengan teori yang relevan.

6. Membuat laporan

Langkah terakhir dari analisis data adalah membuat laporan penelitian

3.8 Pengecekan Keabsahan Data

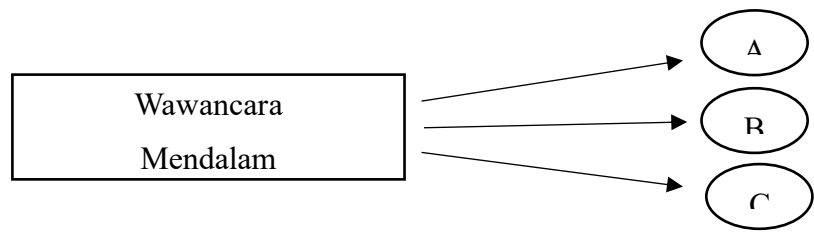
3.8.1 *Member Checking*

Member checking dalam penelitian kualitatif adalah proses verifikasi data atau hasil penelitian dengan melibatkan partisipan

penelitian. Peneliti memberikan kesempatan kepada partisipan untuk meninjau kembali hasil transkrip wawancara., interpretasi, atau temuan yang telah dibuat peneliti, untuk memastikan bahwa hasil tersebut akurat dan mewakili pandangan, pengalaman, atau persepsi partisipan dengan benar. Tujuan dari member checking adalah meningkatkan validitas dan kredibilitas penelitian, karena partisipan dapat memberikan klarifikasi atau koreksi jika ada kesalahan interpretasi atau jika mereka merasa temuan tersebut tidak sesuai dengan apa yang mereka maksudkan. Proses ini juga membantu memastikan bahwa hasil penelitian tetap konsisten dengan perspektif asli dari orang-orang yang terlibat dalam penelitian tersebut.

3.8.2 Triangulasi Sumber

Menurut Sugiyono (2023), triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.



Gambar 2. Triangulasi Sumber

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam Sunan Pandanaran (STAISPA) yang terletak di Jalan Kaliurang km 12,5, Sleman, Yogyakarta. STAISPA didirikan pada tahun 2012 dan bernaung di bawah Yayasan Pondok Pesantren Sunan Pandanaran Yogyakarta. STAISPA memiliki motto *Khadimul Ilmi, Khadimul Ummah* yang berarti mengabdikan kepada ilmu dan juga mengabdikan kepada masyarakat. STAISPA memiliki visi misi yang menjadi dasar dalam melakukan tugas dan fungsi lembaga pendidikan tinggi, yaitu:

a. Visi

“Pendidikan tinggi di pesantren yang unggul, mandiri, dan peduli dalam mensinergikan keilmuan dan kemasyarakatan pada tahun 2032”.

b. Misi

1. Mensinergikan keunggulan akademik, nilai-nilai al-Qur'an, dan kearifan lokal dalam penyelenggaraan pendidikan.
2. Menyelenggarakan penelitian strategis yang mendorong perkembangan ilmu-ilmu kepesantrenan.

3. Menjalankan pengabdian masyarakat untuk kemajuan paham ahlus sunnah wal jama'ah, melahirkan kader penggerak masyarakat, dan memajukan nilai nilai sosial-kemanusiaan.

Adapun program studi di STAISPA meliputi:

Tabel 4.1. Program studi dan nilai akreditasi

Program Studi	Akreditasi
Ilmu Al Qur'an dan Tafsir (IAT)	Baik Sekali
Ilmu Tasawwuf (IT)	Baik Sekali
Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyyah (PGMI)	Baik Sekali
Pendidikan Bahasa Arab (PBA)	Baik Sekali
Komunikasi Penyiaran Islam (KPI)	Baik
Akreditasi STAISPA	Baik

4.1.2 Gambaran Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria:

Tabel 4.1. Program studi dan nilai akreditasi

No	Inisial	Jenis Kelamin	Pendidikan	Keterangan
1	P1	Laki-laki	S2	Wakil Ketua Bidang Kemahasiswaan, telah bekerja selama 4 tahun bertanggung jawab dalam bidang

				kemahasiswaan termasuk penerimaan mahasiswa baru
2	P2	Laki-laki	S2	Ketua Admisi STAISPA, telah bekerja 2 tahun. Bertanggung jawab dalam penerimaan mahasiswa baru.
3	A1	Laki-laki	S2	Alumni, penerima beasiswa dan mahasiswa penghafal Al-Qur'an
4	A2	Perempuan	S1	Alumni, Mahasiswa reguler dan mahasiswa penghafal Al-Qur'an
5	A3	Laki-laki	S1	Alumni, penerima beasiswa dan mahasiswa penghafal Al-Qur'an
6	A4	Perempuan	S1	Alumni, Mahasiswa reguler dan mahasiswa penghafal Al-Qur'an
7	A5	Perempuan	SMA	Mahasiswa semester 3
8	A6	Laki-laki	SMA	Mahasiswa semester 3

4.1.3 *Brand* STAI Sunan Pandanaran

Berdasarkan telaah website resmi STAISPA, branding dari STAISPA adalah (1) Memiliki asrama mahasiswa, (2) Menyediakan beasiswa, (3) Memiliki pembelajaran turats (kitab klasik), (4) Kampus berlabel Pesantren (5) biaya terjangkau, (6) Lokasi strategis di kota

pelajar Yogyakarta, (7) Peluang pengabdian di jaringan pesantren dan alumni.

Untuk memperdalam, penulis melakukan wawancara dengan 2 informan yang memahami mengenai *branding* di STAISPA. Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan, diperoleh informasi bahwa STAISPA mengalami hambatan dengan tingginya persaingan antarperguruan tinggi di Yogyakarta. Tantangan tersebut dapat diatasi dengan adanya ciri khas ataupun diferensiasi dan pemasaran yang efektif. *Branding* STAISPA difokuskan pada pengenalan sebagai kampus penghafal Al-Qur'an sebagaimana STAISPA yang berada di bawah naungan yayasan pondok pesantren Sunan Pandanaran yang lebih dulu mengakar sebagai institusi pendidikan tahfidz Al-Qur'an. Meskipun begitu, STAISPA tetap berusaha untuk meningkatkan reputasi selain dengan *branding* Al-Qur'an, yaitu dengan meningkatkan akreditasi program studi. Hal ini disampaikan oleh informan P1:

“STAISPA ini terbantu dengan adanya pondok pesantren yang menaungi. Kalau orang ditanya STAISPA itu belum tentu tahu, tapi kalau Pondok Pandanaran biasanya orang langsung faham. Ya, karena STAISPA didirikan jauh setelah pondok berdiri. Kalau akreditasi memang kami belum bisa bersaing dengan perguruan tinggi lain. Alhamdulillah akreditasi prodi sudah “baik sekali” semua. Mudah-mudahan bisa terus meningkat.”

Hal yang senada diungkapkan oleh informan P2 yang mengungkapkan bahwa:

“Kami di admisi ya berusaha semaksimal mungkin itu agar terdapat perbedaan, Mas, dengan PT lain. Karena, ya, ndak mungkin kami bersaing dengan institusi yang sudah besar dan punya nama. Apalagi di Jogja ini, ya, terkenal dengan kota pelajar dan univ-univ di Jogja punya reputasi yang mentereng semua. Jadi, kami, ya, membranding Stasipa sesuai visi misi itu, ya, kampus penghafal Al-Qur'an, kampus yang terintegrasi dengan pesantren.”

Ketika peneliti bertanya mengenai strategi *branding*, kedua informan menjawab:

“Selain itu juga pengajar-pengajar kami di beberapa program studi memang ahli di bidangnya. Meskipun belum semua prodi, sih. Secara fasilitas memang kami terbilang cukup, meskipun tidak mewah. Lalu, untuk prospek karir, karena jaringan Pondok Pesantren Sunan Pandanran ini luas, kami bisa mendistribusikan alumni STAISPA ke madrasah-madrasah milik Pesantren Pandanaran atau madrasah milik alumni Pandanaran. Jadi, secara prospek karir setelah lulus bisa dibantu bagi yang berkenan.”(Informan P1)

“Ada beasiswa-beasiswa. Lokasi juga menentukan. Di Jogja ini ada 2-3 ponpes yang memang Al-Qur'an nya kuat, salah satunya, ya, kami. Jadi, tinggal di poles saja. Lalu kuliah di sini meskipun swasta, ya, biayanya murah. Biasanya kalau mahasiswa dari luar daerah itu tertarik kalau kuliahnya di Jogja meskipun kampusnya bukan PTN atau PTS yang bagus.”(Informan P2)

Berdasarkan informasi dari kedua informan didapati bahwa *branding* STAISPA selain pada pendidikan Al-Qur'an, STAISPA juga mencoba untuk fokus pada kualitas pendidikan yang baik dengan cara menghadirkan dosen yang ahli di bidangnya. Selain itu, dukungan prospek karir setelah lulus dan juga adanya beasiswa-beasiswa menjadikan nilai tambah bagi STAISPA. Lokasi yang strategis, di sisi lain, menjadikan hambatan karena STAISPA harus bersaing dengan banyak perguruan tinggi yang ada di Yogyakarta. Akan tetapi, lokasi

juga memberikan keuntungan karena STAISPA terletak di kota Yogyakarta.

Hambatan lain adalah jumlah program studi yang masih sedikit hal tersebut membuat calon mahasiswa baru tidak mempunyai banyak pilihan pada saat akan mendaftar STAISPA. Seperti yang disampaikan oleh informan P2:

“Kekurangan masih banyak. Kadang calon mahasiswa tertarik dengan lingkungannya tertarik dengan programnya tapi belum ada jurusan yang sesuai. Kalau di PTS sarpras itu jelas harus banyak improvement.”

Hambatan lain adalah kewajiban bagi mahasiswa untuk tinggal di pesantren, beberapa calon mahasiswa baru enggan untuk tinggal di pesantren seperti halnya yang disampaikan informan P1:

” Branding mahasiswa tinggal di pesantren itu kadang ada yang cocok ada yang tidak. Bisa jadi mahasiswa dan orang tua sama-sama cocok. Bisa jadi orang tua cocok tapi mahasiswanya kurang cocok”

4.1.4 Ekspektasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, diperoleh informasi bahwa ekspektasi mahasiswa dalam berkuliah di STAISPA adalah ingin bisa menghafal, memahami, dan mengamalkan isi Al-Qur'an, sebagaimana diungkapkan oleh informan A1:

“Ekspektasinya ya. yang paling penting itu kira-kira STAISPA itu kan terkenal dengan ilmu Al-Qur'an dan tafsirnya, berharap saya

mengambil jurusan ilmu Al-Qur'an dan tafsir, ya, bisa memahami isi Al-Qur'an secara ilmiah serta bisa menghafal dan menjaga hafalan Al-Qur'an dan kira-kira sampai bisa mengamalkan apa yang ada di isi Al-Qur'an."

Selain itu, informan lain menyebutkan bahwa ekpektasi berkuliah di STAISPA adalah selain dapat berkuliah di sekolah tinggi, informan juga dapat menghafalkan Al-Qur'an yang sudah menjadi tradisi di kalangan pesantren. Kampus yang berlabel pesantren dan memiliki asrama untuk mahasiswa yang kegiatannya terintegrasi antara pesantren dan sekolah tinggi. Hal ini disampaikan oleh A2 dan A3:

"Sebenarnya, kalau ekspektasi tidak terlalu, ya, yang penting bisa belajar, berkuliah, dan yang terpenting bisa menghafalkan Al-Qur'an, tinggal di asrama, dan juga orang tua tidak khawatir."

"Bisa lulus kuliah sekaligus hafal Al-Qur'an, kemudian tinggal di lingkungan pesantren atau lingkungan yang baik."

Ada juga yang berekspektasi karena ingin melanjutkan jurusan yang diminati, berpartisipasi dalam kegiatan yang ada di dalam STAISPA dan berkontribusi dalam acara-acara yang diadakan di kampus. Hal ini disampaikan oleh Informan M1,

"... Saya coba daftar di STAISPA dengan jurusan yang sama yang saya daftar di univ lain. Selain itu, melalui sosmed Instagram dan youtube saya melihat PP Sunan Pandanaran sering menjadi tuan rumah event-event besar dan dihadiri tamu-tamu yang luar biasa dimana setiap event tersebut ditampilkan penampilan-penampilan dari para mahasiswa, seperti tari saman. Saya lihat para tamu sangat antusias dengan penampilan tersebut. Ketika SMA, saya mengikuti ekstrakurikuler tari dan beberapa kali tampil. Oleh karena itu, saya tertarik untuk kuliah di STAISPA dengan harapan suatu saat bisa tampil lagi."

Informan lain menyebutkan berekspektasi agar dapat menimba ilmu dan dapat memiliki karir dan masa depan yang lebih baik ekspektasi sebelum berkuliah di STAISPA adalah memperdalam bidang pendidikan, khususnya Pendidikan Bahasa Arab, dan memiliki peluang untuk mengajar di Yayasan Pandanaran. Seperti diungkapkan oleh informan M2:

“...Saya punya ketertarikan dalam bidang pendidikan sehingga suatu saat nanti saya ingin kerja jadi guru. Saya cerita dengan teman saya, ternyata kakaknya kuliah jurusan Pendidikan Bahasa Arab di STAISPA. Saya tertarik, Syukur-syukur besok bisa bantu ngajar di Yayasan Pandanaran.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa ekspektasi mahasiswa untuk berkuliah di STAISPA adalah ingin mendalami Al-Qur'an, tinggal di asrama mahasiswa, dan ingin mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh kampus. Beberapa informan memang memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap STAISPA. Akan tetapi, ada juga mahasiswa yang awalnya tidak memiliki ekspektasi dan hanya mengikuti saran dari guru.

Ketika informan ditanya apakah ekspektasi mereka terpenuhi, rata-rata informan menjawab terpenuhi dan informan menerima dukungan dari institusi untuk mencapai tujuan pendidikan dan tujuan karir. Ada juga informan yang merupakan mahasiswa yang masih menunggu tercapainya ekspektasi.

4.1.5 Brand Experience

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, diperoleh informasi bahwa pengalaman mahasiswa dalam berkuliah di STAISPA adalah mahasiswa mengalami pengalaman yang berkesan selama menjalani perkuliahan di STAISPA terutama dalam hal proses belajar mengajar dengan dosen-dosen yang ahli di bidangnya. Hal ini disampaikan oleh informan A1 dan A2:

“Pengalaman selama menempuh di STAISPA, saya sangat berkesan sekali. Terutama dalam hal proses belajar-mengajar. Karena pada waktu itu, pada waktu saya kuliah itu diisi dengan dosen-dosen yang sangat ahli di bidangnya. Misalkan bidang hermeneutik, emang ahlinya, yaitu Prof Sahiron, seorang ahlinya. Bahkan, ada dosen filologi misalkan, itu ahlinya langsung mendatangkan ahli filologi Pak Islah Bahrawi waktu itu.”

“Selama saya berkuliah di STAISPA, ya, menyenangkan. Salah satunya, itu tadi, dosen mempuni”.

Selain faktor dosen, pengalaman mahasiswa terkait lingkungan belajar yang mendukung. Faktor non akademik juga merupakan salah satu faktor yang membentuk pengalaman mahasiswa dalam berkuliah di STAISPA. Pengalaman tersebut adalah pengalaman berorganisasi dan pengalaman mengikuti kegiatan ekstrakurikuler. Berikut petikan hasil wawancara dengan informan A2, M1, dan M2:

“...lingkungan belajar yang baik dan juga berkuliah di STAISPA mendukung pengalaman menuntut ilmu di pesantren.”

“...Alhamdulillah sejak semester 3 mulai ada (kuliah) offline, mulai kerasa iklim akademiknya. Apalagi mulai aktif organisasi juga. Jadi, semakin naik semester, akhirnya saya bisa lebih berkembang dalam

keilmuan karena kebanthu aktif di organisasi, karena kan organisasi sering diskusi...”

“...terbantu dengan keikutsertaan saya di organisasi ekstrakurikuler tari saman dan HMP (Himpunan Mahasiswa Prodi). Terbantu juga dengan kehidupan di asrama. Jadi ketemu teman terus, baik di asrama, dan di kampus...”

“...Teman-teman saya juga saling mendukung satu sama lain. lingkungan di Jogja juga mendukung buat kuliah sambil mondok...”

Pengalaman informan juga berkaitan dengan materi pembelajaran saat berkuliah di STAISPA. Hal tersebut dikemukakan oleh informan A1:

“...banyak sekali ilmu-ilmu yang sebelumnya saya belum dapat di lembaga pendidikan yang sebelumnya, sama di STAISPA banyak sekali yang saya dapatkan di antaranya selama di kuliah ini contoh dalam hal bahasa Arab. Sebelumnya, kan saya sudah pernah mondok di pondok kitab bahasa Arab. Walaupun sudah, ya, dikira sudah selesai, ternyata setelah masuk di STAISPA itu banyak sekali cara mempelajari bahasa Arab yang baik dan benar itu ada metodenya. Bahkan ada trik-trik cara untuk menerjemahkan yang baik dan benar ke dalam bahasa Indonesia sesuai dengan eyd-nya, tu, sangat-sangat menarik terutama dalam hal ilmu Al-Qur'an dan tafsir...”

Berdasarkan hasil wawancara informan, pengalaman di Stasipa tidak hanya pada kualitas dosen dan pengajaran. Dukungan lingkungan dan ekstrakurikuler juga merupakan pengalaman yang menjadi bagian dari proses pembelajaran di STAISPA. Meskipun begitu, terdapat juga hal yang menjadi tantangan dalam berkuliah di STAISPA, antara lain dalam hal pembagian waktu dan adaptasi pembelajaran. Ada juga informan yang menyebutkan lulus tepat waktu merupakan pengalaman yang berkesan. Selain itu, mahasiswa mendapatkan ilmu baru di STAISPA juga merupakan pengalaman yang berkesan.

Ketika Informan ditanya mengenai pengalaman yang kurang menyenangkan, rata-rata informan menyebutkan kurangnya dukungan sarana prasarana, terbatasnya ruang diskusi, kebersihan kelas, lalu fasilitas yang kurang seperti proyektor membuat pengalaman belajar menjadi kurang maksimal. Selain itu, pelayanan administrasi yang berbelit juga menjadi kekurangan, seperti yang disampaikan informan A1, A2, M1, dan M2.

“Mungkin, catatan bagi fasilitas dan pelayanan yang menurut saya pribadi masih kurang, perlu dibenahi. Kira-kira, ada, misalkan ada ruang diskusi atau pelayanan di admisi atau di TU juga, ya, masih kurang. Lebih-lebih di zaman digital ini, kan, sistemnya juga belum berjalan dengan baik sistemnya, itu paling.” (informan A1)

“Kalau menurut saya, sudah cukup baik, mungkin ada satu yang agak ribet itu ketika krs. Jadi, kita harus membayar, kemudian minta struk, kemudian menghubungi PA (Pusat Administrasi) untuk unlock. Jadi, masih manual, begitu.” (informan A2)

“Untuk fasilitas, terutama kelas, saya rasa agak kurang memadai, lantai-lantai banyak yang boncel, sering banget kotor padahal setahu saya ada petugas yang setiap hari bertugas membersihkan area kampus.” (informan M1)

“Mohon maaf, saya rasa STAISPA masih belum memiliki ruang-ruang diskusi mahasiswa yang memadai.” (informan M2)

4.1.6 Brand Love

Berdasarkan wawancara dengan seluruh informan, diperoleh informasi bahwa ikatan emosional terbentuk cukup kuat selama berkuliah di STAISPA. Ikatan tersebut terjalin dengan dosen-dosen, teman-teman kuliah, maupun dengan lingkungan pesantren.

“Wah, sangat ada ikatan emosional ketika kuliah dan setelah kuliah pun ada ikatan emosional termasuk dengan dosen-dosen dulu yang pernah mengajar, mengampu. Sampai sekarang masih ada komunikasi dan masih kadang-kadang sering diskusi...” (informan A1)

“...ikatan emosionalnya pun juga sudah terjalin duluan di pesantren karena juga teman kampusnya itu juga teman pesantren dan juga karena perguruan tinggi tersebut berada di naungan pesantren...” (informan A2)

Ikatan emosional juga terbentuk dari kegiatan-kegiatan dan pengalaman-pengalaman selama berkuliah di STAISPA.

“...Ikatan emosional, alhamdulillah, dari semenjak mulai perkuliahan, bahkan sampai sekarang sudah lulus pun, itu dibangun dengan yang jadi pegangan saya itu, muasis ma’had ya pastinya...” (informan A3)

“...Saya merasa saya bagian dari STAISPA. Terlebih ketika tampil tari saman saya merasa saya mewakili STAISPA.” (informan M1)

Penyebab munculnya rasa ikatan emosional disebabkan oleh beberapa hal, seperti yang disampaikan oleh informan A1 yang merasakan ikatan emosional muncul disebabkan keilmuan yang dirasakan.

“Tentang keilmuan, keilmuannya benar-benar sesuatu yang luar biasa mendapatkan keilmuan di STAISPA itu.”

Sedangkan penyebab lain munculnya rasa cinta terhadap institusi disebabkan oleh pengajar atau dosen yang mengajar. Seperti yang diungkapkan oleh Informan A2:

“Faktor dosennya, banyak dosen dari STAISPA itu merupakan kyai dari pesantren yang kemudian muncul rasa takdzim kita atau hormat kita terhadap dosen tersebut”

Ikatan emosional juga dapat berbentuk semangat karena terinspirasi dari motto perguruan tinggi. Motto perguruan tinggi tersebut dijadikan semangat dalam menjalani berbagai kegiatan, seperti yang disampaikan Informan A3:

“Cinta dengan STAISPAlu, yang itu juga menginspirasi saya buat apa namanya bisa memberikan manfaat dimanapun adalah moto, moto STAISPAlu yang sangat terinspirasi, ya khodimul ‘ilmi khodimul ummah. Jadi ketika saya berorganisasi pun, itu saya niati untuk itu, saya terinspirasi, terdorong oleh moto STAISPAlu itu, khodimul ‘ilmi khodimul ummah. Bahkan sampai kkn atau bahkan sekarang setelah lulus pun, itu yang jadi pegangan saya, sehingga saya sangat bangga bisa kuliah di STAISPAlu”

Informan M1 menjelaskan bahwa rasa cinta itu timbul karena STAISPAlu mempunyai nama baik dalam masyarakat serta bangga karena STAISPAlu telah beralih status menjadi bentuk institut. Sedangkan informan M2 merasa bangga karena ia dapat berkontribusi dalam proses akreditasi program studi:

“Cinta dengan STAISPAlu, yang itu juga menginspirasi saya buat apa namanya bisa memberikan manfaat dimanapun adalah moto, moto STAISPAlu yang sangat terinspirasi, ya khodimul ‘ilmi khodimul ummah. Jadi ketika saya berorganisasi pun, itu saya niati untuk itu, saya terinspirasi, terdorong oleh moto STAISPAlu itu, khodimul ‘ilmi khodimul ummah. Bahkan sampai kkn atau bahkan sekarang setelah lulus pun, itu yang jadi pegangan saya, sehingga saya sangat bangga bisa kuliah di STAISPAlu”

“prodinya sudah terakreditasi Baik Sekali, khususnya PBA. Saya ikut bantu-bantu sedikit prosesnya. Sudah jadi institut juga sekarang jadi lebih mantep aja rasanya”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa, informan mengalami kemelekatan emosional yang beragam. Masing-masing mengalami

perasaan yang berbeda-beda, tergantung dari pengalaman selama menjalani proses perkuliahan.

4.1.7 *Word of Mouth*

Word of Mouth (WOM) terbukti sangat efektif dalam meyakinkan calon mahasiswa untuk memilih STAISPA. Keefektifan WOM terletak pada kemampuannya untuk menciptakan komunikasi dua arah yang lebih personal dan meyakinkan, terutama ketika disampaikan oleh orang yang terpercaya atau alumni yang sudah berpengalaman. Calon mahasiswa cenderung lebih mempercayai testimoni langsung dari individu yang telah merasakan pengalaman di STAISPA, dan banyak yang merasa tertarik untuk kuliah di STAISPA setelah mendengar cerita teman atau orang terdekat. Meskipun era digital mempermudah akses informasi, WOM tetap dianggap lebih efektif dalam mempengaruhi keputusan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa ekspektasi, *brand experience*, *brand love*, dan *WoM* saling berkaitan dalam membentuk pengalaman dan loyalitas mahasiswa terhadap STAISPA. Ekspektasi awal mahasiswa menciptakan harapan sebelum berkuliah di STAISPA, sementara *brand experience* memberikan pengalaman positif yang memperkuat keterikatan emosional. *brand love* tercipta melalui pengalaman akademik dan non-akademik yang memuaskan, dan *WoM* menjadi saluran utama dalam menyebarkan informasi serta membangun

citra positif institusi. Dengan memahami hubungan ini, STAISPA dapat terus meningkatkan strategi pemasaran dan pengalaman mahasiswa untuk menjaga loyalitas dan reputasi institusi.

4.2 PEMBAHASAN

4.2.1 Upaya Branding STAI Sunan Pandanaran

Berdasarkan hasil pengamatan dokumen dan wawancara kepada wakil ketua bidang kepesantrenan dan kemahasiswaan serta wawancara kepada ketua admisi penerimaan mahasiswa baru, upaya branding STAISPA adalah menekankan pada program menghafalkan dan mempelajari Al-Qur'an. STAISPA didirikan oleh yayasan pondok pesantren Sunan Pandanaran yang telah memiliki reputasi dibidang ilmu Al-Qur'an. Oleh karena itu, branding STAISPA disandarkan kepada institusi yang menaunginya sebagai integrasi antara sekolah tinggi dan pondok pesantren. Hal ini sejalan dengan penelitian Menurut (Hudson, 2011) menyebutkan bahwa reputasi merupakan hal penting untuk memahami brand tersebut, dan perguruan tinggi mempunyai keunggulan yang unik dalam branding.

STAISPA juga membranding sekolah tinggi yang mewajibkan mahasiswa untuk tinggal di asrama selama berkuliah di STAISPA. Hal ini berbeda dengan penelitian Sarkane dan Sloka (2015) yang menjelaskan bahwa asrama bukan merupakan faktor penentu pilihan mahasiswa berkuliah di sebuah institusi. STAISPA merupakan PTKIS baru yang

memiliki lokasi strategis yaitu di kota pelajar Yogyakarta yang membuat institusi tersebut dilirik oleh pasar. Menurut konsep branding Garipaoglu (2015) lokasi institusi menjadi salah satu pertimbangan mahasiswa untuk meneruskan pendidikan di sebuah perguruan tinggi.

STAISPA dalam upaya brandingnya memberikan informasi terkait biaya yang terjangkau. Sejalan dengan penelitian Connie et al (2022) harga merupakan salah satu faktor alasan mahasiswa memilih universitas. Adanya beasiswa-beasiswa bagi calon mahasiswa, beasiswa tersebut antara lain beasiswa tahfidz diperuntukkan bagi mahasiswa yang telah selesai menghafalkan Al-Qur'an, beasiswa KIPK diperuntukkan bagi mahasiswa yang berprestasi secara akademik. Beasiswa santri mandiri diperuntukkan bagi mahasiswa yang tidak mampu secara finansial ekonomi. Menurut Kurnia dan Devyantoro (2023) faktor biaya kuliah yang murah dan adanya beasiswa bagi mahasiswa menjadi salah satu faktor yang menentukan keputusan pemilihan perguruan tinggi. Adanya beasiswa pendidikan juga menjadi faktor penyebab mahasiswa memilih untuk melanjutkan studi pendidikan tinggi (Drewes and Michael, 2006).

Baranding institusi selanjutnya adalah prospek karir. Dengan adanya jaringan pondok pesantren dan alumni yang luas, memungkinkan mahasiswa yang telah lulus untuk melanjutkan jenjang karir di yayasan tersebut. Kesempatan tersebut dipilih sembari alumni mempersiapkan jenjang karir selanjutnya yang lebih tinggi. Menurut Angulo Ruiz et al.

(2022) mahasiswa mengharapkan dari institusi perguruan tinggi potensi bagi mahasiswa untuk meningkatkan peluang kerja di masa depan

Bagi perguruan tinggi, akreditasi merupakan upaya untuk menjaga mutu dan kualitas. Kegiatan akreditasi juga kerap digunakan untuk sebagai bahan promosi suatu institusi pendidikan tinggi (Handoko, 2023). Menurut Garipagaolu (2015) akreditasi merupakan sesuatu yang wajib jika perguruan tinggi ingin menjadi suatu brand ternama dan terpercaya. Berdasarkan wawancara ke dua informan, akreditasi di STAI SPA telah dilakukan dan dijalankan sesuai prosedur, tapi belum menjadikan akreditasi sebagai branding perguruan tinggi. Hal ini disebabkan akreditasi program studi STAI SPA yang dirasa oleh informan belum sampai tahap maksimal untuk dijadikan sebuah branding pemasaran. STAI SPA memiliki 5 program studi 4 diantaranya sudah berstatus “baik sekali” dan satu prodi berstatus “B”.

Penting bagi STAI SPA agar semakin meningkatkan kekuatan brand institusi, karena brand institusi yang kuat, mendorong timbulnya *WoM* di kalangan mahasiswa dan alumni. Penelitian Casidy (2014) menunjukkan bahwa institusi yang memiliki brand lebih kuat dan kualitas layanan yang baik mempunyai dampak terhadap loyalitas mahasiswa dan perilaku komunikasi *WOM* positif dibanding dengan institusi yang lemah terhadap brand. Dalam konteks STAI SPA, branding institusi yang kuat dan berkualitas dapat meningkatkan kepercayaan mahasiswa sehingga menimbulkan *WoM*.

4.2.2 Ekspektasi Mahasiswa Berkuliah di STAISPA

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ekspektasi mahasiswa sebelum berkuliah di STAISPA adalah mahasiswa memilih berkuliah serta menghafalkan atau mempelajari Al-Qur'an, serta mengembangkan keilmuan tafsir di lingkungan pesantren yang baik. Hal ini mencerminkan konsep ekspektasi dalam teori Chairia (2020), yang menyatakan bahwa ekspektasi merupakan keyakinan seseorang bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Mahasiswa yang berharap dapat tinggal di lingkungan pesantren yang baik dan belajar dengan dosen yang ahli akan lebih termotivasi untuk berusaha keras mencapai tujuan tersebut. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa meskipun ada beberapa penyesuaian waktu untuk khataman, ekspektasi mahasiswa selama kuliah di STAISPA secara umum terpenuhi. Hal ini mencerminkan pentingnya hubungan antara usaha yang dikeluarkan dengan kinerja dan penghargaan yang diterima, seperti dijelaskan dalam teori Pratama (2009).

Ekspektasi mahasiswa terlihat pada keinginan untuk memperoleh pengembangan karir dengan cara bekerja di lingkungan yayasan Sunan Pandanaran yang memiliki beberapa institusi madrasah. Penelitian menunjukkan bahwa mahasiswa mengharapkan dari institusi pendidikan tinggi untuk meningkatkan peluang kerja di masa depan dan manfaat jangka panjang serta mendapatkan pengalaman belajar yang berkualitas (Angulo-Ruiz, et al. 2022).

Selain itu mahasiswa juga berekspektasi untuk dapat mengembangkan minat dan bakat melalui unit kegiatan mahasiswa, salah satunya adalah UKM tari saman. Pengemangan keterampilan non-akademik melalui organisasi juga merupakan ekspektasi mahasiswa sebelum berkuliah di STAISPA. Kegiatan ekstrakurikuler mahasiswa seperti keikutsertaan mahasiswa dalam organisasi mahasiswa, kegiatan olahraga dan kegiatan mahasiswa dianggap sebagai faktor kuat pemilihan universitas (Cheben dan Cheben, 2002). Sebagai contoh, sebuah studi di Polandia mengungkapkan bahwa UKM, kegiatan olahraga dan jejaring sosial merupakan salah satu faktor penting dalam pemilihan universitas

Menurut (Houle, 1921) dalam (Byrne, et al., 2012) menjelaskan bahwa mahasiswa yang memutuskan masuk ke perguruan tinggi dan memiliki keinginan untuk bertemu teman baru dan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler atau menghindari situasi lainnya seperti memasuki dunia kerja merupakan salah satu motivasi mahasiswa berorientasi pada aktivitas. Dimensi gaya hidup universitas mencakup bagi mahasiswa yang tertarik pada kegiatan universitas selama mereka berkuliah seperti berkegiatan sosial dan olahraga (Kember, Ho, & Hong, 2010).

Bennett et al. (2007) menjelaskan bahwa mahasiswa memiliki ekspektasi yang berbeda-beda terhadap hasil yang diharapkan dari proses pendidikan tinggi dan ekspektasi tersebut terbentuk oleh pengalaman pendidikan sebelumnya, konsep diri secara akademik, promosi yang

diterima dan penjelasan yang diperoleh dari mahasiswa atau alumni perguruan tinggi yang bersangkutan.

4.2.3 Peran *Brand Experience* Mahasiswa terhadap WoM

Pengalaman mahasiswa di STAISPA mencakup berbagai aspek yang sejalan dengan *brand experience* (Brakus et al, 2009). Ada 4 dimensi *brand experience*: sensorik, intelektual, afektif dan perilaku. Berdasarkan wawancara dengan informan yang merupakan alumni STAISPA, lingkungan pesantren yang mendukung menjadi pengalaman positif bagi mahasiswa, menciptakan suasana belajar yang kondusif. Relasi emosional yang baik dengan dosen dan mahasiswa lain menambah kenyamanan dan kepuasan emosional.

Pengalaman belajar intensif dalam tafsir, Al-Qur'an, kajian kitab klasik dan bahasa Arab memotivasi mahasiswa untuk terus belajar secara rasional. Mahasiswa juga menunjukkan keterlibatan aktif dalam kegiatan seperti kegiatan organisasi, misal kegiatan gebyar tafsir dan penampilan dari unit kegiatan mahasiswa seperti penampilan tari saman yang memperkuat rasa memiliki terhadap institusi. Ikatan emosional yang kuat dengan STAISPA dan pesantrennya menjadi nilai tambah yang mendukung loyalitas mahasiswa. Pengalaman dari informan ini terbukti berhasil menciptakan pengalaman mendalam, sehingga mahasiswa merasa bangga dan senang berbagi pengalaman mereka. Andreani (2007) menegaskan

bahwa pengalaman positif seperti ini dapat meningkatkan loyalitas terhadap institusi.

Namun beberapa informan menyampaikan beberapa kendala pada saat berkuliah di STAISPA, antara lain: fasilitas dan sarana prasarana yang perlu perbaikan seperti sistem administrasi yang perlu adanya modernisasi dan digitalisasi, bangunan dan fasilitas fisik seperti ruang kelas yang kurang memadai dan proyektor yang tidak tersedia di setiap ruang kelas, ruang diskusi mahasiswa semisal bangku-bangku di sudut-sudut bangunan kampus. Pelayanan dalam bidang sistem dan digitalisasi juga perlu ditingkatkan. Beberapa informan mengeluhkan

Pentingnya bagi STAISPA agar menciptakan pengalaman berkuliah yang menarik agar nantinya mahasiswa yang berkuliah di STAISPA dan pada saatnya nanti akan lulus akan merasakan pengalaman belajar yang menyenangkan. Pengalaman yang positif dikalangan mahasiswa dan alumni mendorong timbulnya WoM.

4.2.4 Peran *Brand Love* dalam meningkatkan WoM

Penerimaan mahasiswa merupakan awal dari hubungan jangka panjang antara institusi dengan mahasiswa. Bagaimana institusi membangun hubungan dengan mahasiswa dapat berdampak pada keterikatan lembaga dan pada nantinya akan berdampak pada niat mahasiswa untuk terlibat di masa yang akan datang (Dennis, et al. 2016).

Hasil studi Dass, et al (2020) menyebutkan bahwa bahwa *brand experience* afektif, sensorik, dan intelektual yang baik menghasilkan peningkatan kecintaan terhadap *brand* di antara para siswa, yang pada nantinya dapat membuat para siswa menganggap brand institusi dapat dipercaya dalam hal pengembangan karier jangka panjang. Rasa cinta mahasiswa terhadap STAISPA diungkapkan melalui keterikatan emosional, seperti kebanggaan terhadap moto “*khodimul ‘ilmi khodimul ummah*” dan informan juga merasa bangga mendapatkan keilmuan di STAISPA hubungan erat dengan dosen yang inspiratif. Hal tersebut sesuai dengan dimensi kedekatan dalam teori *brand love*. Adapun dimensi gairah mahasiswa dan alumni dapat dilihat pada saat mahasiswa mengikuti kegiatan ekstrakurikuler di kampus sedangkan alumni masih aktif sebagai pembicara diberbagai acara di kampus almamater serta acara wisuda.

Menurut Carroll dan Ahuvia (2006) keterikatan emosional ini sebagai kombinasi antara gairah, kemelekatan emosional, dan evaluasi positif terhadap institusi. Mahasiswa menunjukkan kebanggaan terhadap STAISPA dan keinginan untuk merekomendasikannya kepada orang lain. Hubungan emosional yang terjalin melalui pengalaman belajar, tinggal di asrama, dan interaksi dengan dosen mencerminkan rasa cinta terhadap suatu brand dalam hal ini dengan institusi pendidikan tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan Pengalaman terhadap merek dapat menghasilkan ikatan emosional (Brakus et al., 2009).

Emosi positif juga terlihat dari rasa bangga dan cinta terhadap STAISPA, yang kemudian diungkapkan dalam bentuk rekomendasi kepada orang lain. Naoui (2022) menekankan bahwa brand love memiliki dampak jangka panjang, termasuk loyalitas dan WoM yang efektif. WoM terbukti menjadi alat promosi yang sangat efektif bagi STAISPA. Berdasarkan wawancara, informasi awal tentang STAISPA seringkali diperoleh melalui rekomendasi dari orang terpercaya, seperti kakak kelas, dosen, atau teman pesantren. Hal ini mendukung temuan Hidayah (2022) bahwa *WoM* memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan komunikasi pemasaran tradisional. Mahasiswa yang merasa puas dengan pengalaman mereka di STAISPA cenderung menceritakan pengalaman positif kepada orang lain, sehingga menciptakan efek berantai. Arief Wibowo (2022) menegaskan bahwa WoM yang berasal dari pengalaman nyata lebih dipercaya oleh calon konsumen, dalam hal ini calon mahasiswa. Selain itu, wawancara menunjukkan bahwa mahasiswa merasa nyaman berbagi informasi, baik sisi positif maupun negatif, untuk memberikan gambaran yang seimbang. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kepercayaan calon mahasiswa tetapi juga memperlihatkan transparansi institusi, yang menjadi daya tarik tersendiri.

4.2.5 Tantangan dan Peluang Branding STAI Sunan Pandananaran

Pada aspek kualitas institusi, STAISPA masih belum mencapai kualitas akreditasi yang maksimal. Bagi perguruan tinggi, akreditasi merupakan upaya untuk menjaga mutu dan kualitas. Kegiatan akreditasi juga kerap digunakan untuk sebagai bahan promosi suatu institusi pendidikan tinggi (Handoko, 2023). Menurut Garipagaolu (2015) akreditasi merupakan sesuatu yang wajib jika perguruan tinggi ingin menjadi suatu brand ternama dan terpercaya. Berdasarkan wawancara ke dua informan, akreditasi di STAISPA telah dilakukan dan dijalankan sesuai prosedur, tapi belum menjadikan akreditasi sebagai branding perguruan tinggi. Hal ini disebabkan akreditasi program studi STAISPA yang dirasa oleh informan belum sampai tahap maksimal untuk dijadikan sebuah branding pemasaran. Stasipa memiliki 5 program studi 4 diantaranya sudah berstatus “baik sekali”.

Selanjutnya seiring berjalannya waktu STAISPA perlu meningkatkan nilai akreditasi sebagai upaya peningkatan kualitas institusi. Kualitas institusi yang baik tentu akan menjadi langkah penting dalam membangun citra institusi perguruan tinggi. Menurut Budiono dan Suntana (2018) perguruan tinggi swasta hendaknya berstatus terakreditasi atau memiliki status akreditasi yang bagus, status akreditasi ini sangat penting dalam menciptakan reputasi terbaik institusi perguruan tinggi.

Aspek selanjutnya adalah branding yang belum tepat. STAISPA membranding institusi dengan tempat mahasiswa menghafal Al Qur'an, akan tetapi jumlah mahasiswa yang menyelesaikan hafalan Al Qur'an setiap angkatan hanya mencapai 5 sampai 9 wisuda yang mampu menyelesaikan hafalan, meskipun pada tahun 2024 wisudawan yang berhasil menyelesaikan hafalan meningkat pesat sejumlah 18 wisudawan. Hal tertentu sangat jauh dibanding total wisudawan yang mencapai 90-200 wisudawan. STAISPA perlu meninjau kembali mengenai branding Al Qur'an karena berdasarkan data hanya sedikit mahasiswa yang mampu mencapai target hafalan.

Salah satu branding yang perlu dikenalkan kepada masyarakat adalah branding mengenai pendidikan. Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah dan Pendidikan Bahasa Arab memiliki banyak peminat sejak dibuka pada tahun 2016. Selain itu lulusan prodi pendidikan banyak berkontribusi pada madrasah-madrasah di sekitar yayasan.

Aspek selanjutnya adalah target pasar yang sempit. Target pasar STAISPA hanya menjangkau kalangan tertentu yaitu kalangan pesantren. Branding seperti mahasiswa wajib menghafalkan Al Qur'an dan tinggal di pesantren tentu merupakan hal yang asing bagi kalangan non pesantren. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Bali, 2017) menyatakan peran pesantren tidak banyak dibaca oleh beberapa kalangan mengingat pesantren yang cenderung eksklusif dan tradisonal. Hal tersebut menyebabkan minat calon

mahasiswa yang berasal dari kalangan non pesantren berkuliah di STAISPA menjadi sedikit. Hal tersebut diungkapkan oleh ketua Penerimaan Mahasiswa Baru, bahwa sulit bagi STAISPA untuk merekrut mahasiswa yang tidak memiliki latar belakang pesantren. Perlu langkah ekstra bagi STAISPA apabila ingin mempertahankan branding mahasiswa wajib tinggal di pesantren atau STAISPA dapat berinovasi dengan merespon perubahan, semisal mahasiswa hanya tinggal di pesantren selama 1-2 tahun, sisanya mahasiswa dapat bebas memilih tinggal di luar pesantren.

Selanjutnya adalah masih minimnya ketersediaan jurusan. Berdasarkan wawancara dengan informan P2 yang merupakan Ketua Admisi PMB, terkadang calon mahasiswa mengurungkan diri untuk mendaftar diakrenakan terbatasnya jumlah jurusan yang tersedia. Oleh karena itu, dalam perkembangannya STAISPA perlu melakukan analisis lebih lanjut mengenai program studi yang tengah diminati oleh masyarakat kemudian menambah program studi sesuai dengan hasil analisis pimpinan STAISPA agar calon mahasiswa dapat berkuliah sesuai dengan jurusan yang diinginkan. Selain program sarjana, STAISPA berpeluang untuk membuka program jenjang magister. Hal tersebut merupakan peluang yang bagus agar lulusan STAISPA dapat melanjutkan jenjang magister di STAISPA. Menurut Budiono dan Suntana (2018) perguruan tinggi swasta mengantisipasi besarnya permintaan mahasiswa atau alumni untuk melanjutkan studi pada jenjang magister atau doktoral.

Selanjutnya sarana prasarana. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan alumni dan mahasiswa, kekurangan STAISPA terletak pada kurangnya fasilitas pendukung perkuliahan dan non-perkuliahan. Fasilitas pendukung perkuliahan antara lain, ruang kelas yang memadai dan nyaman serta perangkat pendukung seperti proyektor dan kebersihan yang perlu diperhatikan. Adapun fasilitas non-perkuliahan adalah ruang diskusi yang memadai bagi mahasiswa. Aspek non-fisik yang perlu diperhatikan adalah digitalisasi. Penting bagi STAISPA untuk memperkuat digitalisasi dan sistem birokrasi yang ada di institusi.

Aspek selanjutnya adalah peningkatan minat bakat mahasiswa. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan alumni dan mahasiswa, adanya unit kegiatan mahasiswa menjadi salah satu alasan bagi calon mahasiswa untuk mendaftar di STAISPA. Seperti halnya yang disampaikan oleh alumni A3 yang berminat terhadap kegiatan organisasi sehingga yang bersangkutan dapat menuangkan minat dan bakatnya dalam wadah organisasi tersebut. Diceritakan bahwa informan membawa organisasi himpunan kemahasiswaan STAISPA sampai pada tahap menyelenggarakan kegiatan skala nasional. Hal serupa juga disampaikan oleh informan M1 yang bercerita bahwa salah satu alasan untuk masuk ke STAISPA karena berminat untuk bergabung di UKM tari. Ketika informan berhasil untuk menyalurkan minat dan bakatnya hal tersebut menjadi pengalaman yang positif bagi informan. Menurut (Houle, 1921) dalam (Byrne, et al., 2012)

menjelaskan bahwa mahasiswa yang memutuskan masuk ke perguruan tinggi dan memiliki keinginan untuk bertemu teman baru dan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler atau menghindari situasi lainnya seperti memasuki dunia kerja merupakan salah satu motivasi mahasiswa berorientasi pada aktivitas. Dimensi gaya hidup universitas mencakup bagi mahasiswa yang tertarik pada kegiatan universitas selama mereka berkuliah seperti berkegiatan sosial dan olahraga (Kember, Ho, & Hong, 2010).

Oleh karena itu penting bagi pimpinan STAISPA untuk memperhatikan unit kegiatan mahasiswa dan unit organisasi mahasiswa sebagai salah satu branding yang dapat menjadi daya tarik bagi calon mahasiswa. Berdasarkan penelusuran dokumen kemahasiswaan, STAISPA memiliki beberapa unit kegiatan mahasiswa yang menarik antara lain, UKM Tari Saman, UKM Silat, UKM Mahwa Band, UKM Hadrah, UKM Kaligrafi, UKM Tilawah, dan lain sebagainya. Menurut Budiono dan Suntana (2018) perguruan tinggi swasta cenderung dipilih karena faktor non-akademik seperti kegiatan kebudayaan dan keagamaan.

4.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi rekomendasi dan referensi bagi perguruan tinggi keagamaan islam berbasis pesantren khususnya seluruh civitas akademika Sekolah Tinggi Agama Islam Sunan Pandanaran terhadap branding institusi. Selain itu institusi juga dapat meningkatkan pelayanan akademik dan

non-akademik berdasarkan ekspektasi dan pengalaman mahasiswa dan alumni. Hal tersebut penting dalam rangka upaya penerimaan mahasiswa melalui *WoM* (*Word of Mouth*).

4.4 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari dan menemukan bahwa terdapat keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian ini dimana antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini terbatas pada perguruan tinggi keagamaan islam berbasis pesantren khususnya di Sekolah Tinggi Agama Islam Sunan Pandanaran.
2. Penelitian ini terbatas pada *Word of Mouth* secara langsung belum menjangkau elektronik *word of mouth* (e-WoM) yang bersifat pada media sosial.
3. Keterbatasan selanjutnya adalah penggunaan metode yang terbatas menggunakan metode kualitatif.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi brand institusi, ekspektasi, *brand experience*, *brand love* berperan terhadap perilaku *word of mouth*. Ekspektasi yang terpenuhi membuat mahasiswa berkenan untuk merekomendasikan STAISPA kepada orang lain. Pengalaman belajar yang positif terhadap brand menghasilkan ikatan emosional. Hal ini juga mendorong WoM yang efektif, yang menjadi salah satu cara promosi paling kuat, untuk institusi seperti STAISPA. WoM yang efektif tidak hanya dapat merekomendasikan dan mengajak akan tetapi juga dapat berperan dalam penguatan branding perguruan tinggi.
2. STAISPA telah berupaya melakukan branding akan tetapi branding yang ada saat ini belum cukup efektif untuk meningkatkan minat berkuliah mahasiswa baru dan meningkatkan daya saing institusi. Diperlukan upaya lebih agar STAISPA dapat memperoleh hasil yang maksimal dalam upaya merekrut calon mahasiswa.

5.2 Rekomendasi

Bagi institusi perguruan tinggi swasta perlu menggali hal-hal unik agar dapat menjadi diferensiasi dengan institusi perguruan tinggi lain. Perguruan tinggi pada dasarnya memiliki keunikan tersendiri yang mampu dieksplor

menjadi sebuah kekuatan brand. Akan tetapi, penting bagi STAISPA untuk mengupayakan branding yang tepat, rasional dan sesuai dengan kondisi STAISPA agar dapat menarik minat calon mahasiswa dan meningkatkan daya saing. STAISPA perlu memperkuat akreditasi institusi, memperluas target pasar agar lebih beragam, menambah program studi sesuai dengan minat masyarakat, memperbaiki dan meningkatkan sarana pra sarana, dan memperkuat branding melalui minat dan bakat mahasiswa.

STAISPA perlu memastikan bahwa branding institusi dapat diaplikasikan dan diterapkan pada mahasiswa dan calon mahasiswa. STAISPA perlu melibatkan dan mengikutsertakan mahasiswa dalam pembuatan dan pengembangan brand universitas. Seringkali keputusan dan kebijakan pimpinan perguruan tinggi mengenai branding universitas hanya dibuat oleh pimpinan saja, akan tetapi pada kenyataannya mahasiswa yang akan menjalani brand. Oleh karena itu, penting untuk melibatkan partisipasi alumni dan juga mahasiswa dalam penentuan branding institusi.

5.3 Saran Penelitian Selanjutnya

1. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian lebih mendalam dengan menggunakan dua metode yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif agar dapat melihat secara detail mengenai hasil penelitian.

2. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti mengenai elektronik *word of mouth* (*e-WoM*) sehubungan dengan maraknya penggunaan media sosial dikalangan mahasiswa.
3. Bagi penelitian selanjutnya disarankan agar melibatkan stakeholder lain seperti orang tua dan pengguna lulusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abuznaid, S. (2012). Islamic Marketing : Addressing the Muslim Market. *An-Najah Univ.J.Res. (Humanities) Vol.26 (6)*, 1473-1503.
- Alfirevic, N., Jerkovic, I., Jelic, P., Piplica, D., dan Rendulic, D., 2024, *Sustainability Reporting and International in Higher Education: A Case of the University of Split, Croatia*, <https://doi.org/10.3390/world5010006>
- Ali, A. (2015). Performance Lectur's Competence As The Quality Assurance. *The Journal of Social Sciences 30 (1)*, 30-45.
- Ambarwati, R., dan Sari, D.K., 2023, *Experiential Marketing and Islamic Branding: a new perspective on collae decision in islamic higher education*, Sidoarjo: Emerald Publishing Limited.
- Andreani, F. (2007). Experiental Marketing : Sebuah Pendekatan Pemasaran. *Jurnal Manajemen Pemasaran Vol.2 No.1*, 1-8.
- Ardiansyah. (2023). *Konsep Dasar Branding* . Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Arief Wibowo, S. P. (2022). Komunikasi Word of Mouth (WOM) Sebagai Penentu Keputusan Pembelian Konsumen. *Humantech : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia Vol.2 No.3*, 617-629.
- Bae, B.R., dan Kim, S.E., 2022, *Effect of Brand Experiences on Brand Loyalty Mediated by Brand Love: The Moderated Mediation Role of Brend Trust*, hal. 2412-2430, <http://dx.doi.org/10.1108/APJML-03-2022-0203>
- Borjesson, M., dan Cea, P.L., 2021, *World Class Universities, Rankings and the Global Space of International Students*, hal. 141-170, <https://doi.org/10.1007/978-981-15 759810>
- Brewer, A., dan Zhao, J., 2014, *The Impact of Pathway College on Reputation and Brand Awereness for its Affiliated University in Sydney*, <http://dx.doi.org/10.1108/09513541011013033>
- Brown, J.H., dan Oplatka, I., 2006, *Universities in a Competitive Global Marketplace: A Systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing*, hal. 316-338, <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>
- Brown, J.H., Melewar, T.C., Nguyen, B., Wilson, E.J., 2016, *Exploring Brand Identity, Meaning, Image, and Reputation (BIMIR) in Higher Education: A Special Section*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.016>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Chairia, C. S. (2020). Peran Ekspektasi Kinerja, Ekspektasi Usaha, Pengaruh Sosial, dan Kondisi Yang Mendukung Terhadap Perilaku Pengguna Itqan Mobile Yang Dimediasi Oleh Niat Perilaku Menggunakanya. *Jurnal Maksipreneur : Manajemen, Koperasi, dan Enterpreneurship Vol.10 No.1*, 48-72.

- Casidy, R., 2014, *Linking Brand Orientation with Service Quality, Satisfaction, and Positive Word-of-Mouth: Evidence from the Higher Education Sector*, Vol. 26, hal. 142-161.
- Didik Harjadi, N. E. (2021). Islamic Marketing Strategy In Building Indonesia Halal Business Ecosystem. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research* Vo.5 Issue 3, 1225-1237.
- Faisal, A. R. (2023). Islamic marketing and customer interest : Bridging theory and practice from an Islamic economic perspective. *Al-Ma'arief : Jurnal Pendidikan Sosial dan Budaya* Vol.5 No.1, 51-61.
- Fridayani, S. E. (2022). *Institusi Dan Organisasi: Pengenalan, Identifikasi dan Analisis Dasar*. Yogyakarta: Sanata Dharma University Press.
- Frolich, N., dan Stensaker, B., 2010, *Student Recruitment Strategies in Higher Education: promoting excellence and diversity?*, Norway: Emerald Group Publishing Limited.
- Hadi, A. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Handoko, S., Sumiyana., dan Lantara, I.W.N., 2024, *Persepsi Mahasiswa Terkait Ekspektasi, Branding Institusi dan Kepuasannya Saat Memilih Perguruan Tinggi Swasta (Studi pada Universitas Pembangunan Jaya, Banten)*, Yogyakarta: Widyakala Journal.
- Heffernan, T., Wilkins, S., dan Butt, M., 2018, *Transnational higher education: the importance of institutional reputation, trust and student-university identification in international partnerships*, <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0122>.
- Iuliana-Raluca, G. (2012). Word-of-Mouth Communication : A Theoretical Review. *Marketing and Management of Innovations* 3 (1), 132-139.
- J, C. W. (2006). What's In and What's Out: Questions Over the Boundaries of the Attitude Construct. *Journal of Consumer Research*, 33 (1), 69-81.
- J. Josko Brakus, B. H. (2009). Brand Experience: What Is It ? How Is It Measured ? Does It Affect Loyalty ? *Journal of Marketing* Vol.73 , 52-68.
- Jane Hemsley-Brown, T. M. (2016). Exploring Brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education : A special section. *Journal of Business Research* (69), 3019-3022.
- Jian, Y. G. (2015). The Role of Private Higher Education in The Chinese Higher Education System. *Emerald Insight*, 377-400.
- Jiang, Y.G., 2015, *The Role of Private Higher Education in the Chinese Higher Education System*, hal. 377-400, [http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3679\(2011\)0000015017](http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3679(2011)0000015017)

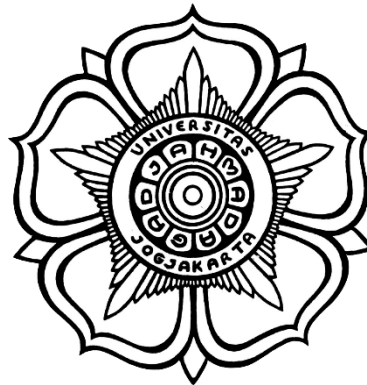
- Juhaidi, A., Syaifuddin., Salamah., Ma'ruf, H., Yuseran, M., Shapiah., Jannah, R., Mudhiah., Saputri, R.A., Muharramah, N., Fuady, M.N., Ramadan, W., dan Lisdariani, R., 2024, *The effect of brand personality, brand-self congruity, and brand love on E-WOM in Islamic higher education in Indonesia: A mediating effect of brand trust*, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100955>
- Kaushal, V., Jaiswal, D., Kant, R., dan Ali N., 2021, *Determinants of University Reputation: Conceptual Model and Empirical Investigation in an Emerging Higher Education Market*, India: Emerald Publishing Limited.
- Kotler, K. (2009). *Manajemen Pemasaran 1 Edisi Ketiga Belas*. Jakarta: Erlangga.
- Kuhn, S.W., dan Westhuizen, L.M.V., 2024, *Exploring how South African handicraft entrepreneurs can use self-schema and brand love to foster positive word-of-mouth from customers*
- Kurbani, A. (2019). Membangun Brand Perguruan Tinggi Marketing Public Relation. *Jurnal Media Wahana Ekonomi* 16, No.1, 119-126.
- Lafuente, A., Zorrilla, P., Forcada, J., 2017, *A Review of Higher Education Image and Reputation Literature: Knowledge Gaps and a Research Agenda*, <https://doi.org/10.0016/j.iemeen.2017.06.005>.
- Lantara, S. H. (2024). Persepsi Mahasiswa Terkait ekspektasi, Branding Institusi dan Kepuasannya Saat memilih Perguruan Tinggi Swasta (Studi pada Universitas Pembangunan Jaya, Banten). *Widyakala Journal Vol.11 Issue 1*, 26-36.
- Latuheru, R. (2019). Branding Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus Strategi Marketing Public Relation Universitas Kristen Indonesia Maluku). *BADATI 1 (1)*, 105-116.
- Maduro, S., Fernandes, P., dan Alves A., 2017, *Management Design as a Strategic Lever to Add Value to Corporate Reputation Competitiveness in Higher Education Institutions*, <https://doi.org/10.1108/CR-04-2017-0029>.
- Maresova, P., Hruska, J., Kuca, K., 2020, *Social Media University Branding*, <https://doi:10.3390/educsci10030074>
- Ma'sum, M. T. (2022). Strategi Membangun Brand Image Lembaga Pendidikan. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, No.2, 22-41.
- Miotto, G., Feito, C.D.C., Gonzalez, A.B., *Reputation and Legitimacy: Key Factor for Higher Education Institution's Sustained Competitive Advantage*, www.elsevier.com/locate/jbusres
- Moogan, Y.J., 2010, *Can a Higher Education Institution's Marketing Strategy Improve the Student-Institution Match?*, London: Emerald Group Publishing Limited.
- Munir, M. (2018). Manajemen Pemasaran Pendidikan Dalam Peningkatan Kuantitas Peserta Didik. *INTIZAN: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, No.2, 1-37.

- Naoui, O. B. (2022). Factors affecting airline brand love, passengers loyalty, and positive word-of-mouth, A case study of Royal Air Maroc. *Case Studies on Transport Policy* 10, 1388-1400.
- Nur Hidayah, W. N. (2022). Menciptakan Word Of Mouth Marketing Pada UKM La ZieshaKitchen Di Jambi. *Abdaya : Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat Vol.2 No.3*, 1-6.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* 17 November, 460-469.
- Pratama, R. (2009). *Analisis Pengaruh Perceived Serqual, Customer Expectations dan Satisfaction Sebagai Intervening Variabel Terhadap peningkatan Intensi Pembelian Ulang Oleh Konsumen*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- R.Neny Kusumadewi, L. Z. (2023). Pengaruh Ekspektasi Konsumen dan Experiential Marketing Terhadap Kepuasan Konsumen. *Jurnal Daya Saing Vol.9 No.2* , 442-451.
- Rahelina, N. G. (2016). Kekuatan Word of Mouth Untuk mengangkat Dan Menghancurkan Brand di Benak Konsumen. *Jurnal Manajemen Vol.1 No.2* , 1-7.
- Ruiz, F.A., da Pergelova, A., Chebem, J., Altamirano, E.A., 2021, *How do Marketing Activities Influence Organizational Reputation in Higher Education Institutions? An Impression Mnagement Perspective Across Eight Countries*, Emerald Publis hing Limited.
- Sadat, A. M. (2009). *Brand Belief (Strategi Membangun Merek Berbasis Keyakinan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing : How to get your customer to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: The Free Press.
- Sholikah, 2018, *Branding Institusi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Kawasan Pesisir (Studi Multi Kasus di STITMA Tuban dan IAI Tabah Kranji Paciran Lamongan)*.
- Sitorus, S. A. (2020). *Pendahuluan dan Konsep Dasar Merek*. Bandung: CV. Media Sains Indoensia.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukanteri, N. P. (2020). *Sistem Indentitas Merek*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.

- Sukmaningtyas, G., Purnomo, D., 2012, *Sikap dan Ekspektasi Mhasiswa Non Kependidikan Program Profesi Keguruan IKIP PGRI Semarang Terhadap Profesi Guru*, <https://journal.unnes.ac.id/nju/INTUISI/article/view/13323>
- Tambupolon, D. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu : Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utam.
- Vuori, J., 2014, *Exellent Prospects for Beautiful Minds: Marketing International Education*, <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-10-2013-0156>
- Wallace, E., Buil, I., dan Chernatory, L., 2014, *Consumer Engagement with Self-Expressive Brand: Brand Love and WOM Outcomes*, hal. 33-42, <https://doi.org.ezproxy.ugm.ac.id/10.1108/JPBM-06-2013-0326>
- Welly Nailis, M. E. (2021). Ketika Cinta Hadir : Pengaruh Brand Love Terhadap EWOM dan Loyalitas Merek. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.19* (2), 117-128.
- Zhou, L., Alam, G.M., dan Rasdi, R.M., 2024, *Marketing Strategis for Internationalization in China's Higher Educations: An Ally or Barrier for Sustainable Development*, <https://doi.org/10.3390/su16010395>.

**FAKTOR-FAKTOR PILIHAN KARIR STRUKTURAL DAN
FUNGSIONAL TENAGA KEPENDIDIKAN DI KLASER AGRO
UNIVERSITAS GADJAH MADA**

Uslan Penelitian untuk Tesis S-2
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi



diajukan oleh
Aji Herman Saputra
22/508496/PMU/11319

kepada
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA
2025

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Faktor-Faktor Pilihan Karir Struktural dan Fungsional Tenaga Kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan bantuan dari beberapa pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan kesempatan yang diberikan oleh Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Istri dan anak-anak yang selalu memberikan semangat dan menjadikan motivasi kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi. Dan salah satu tujuan studi penulis adalah memberikan motivasi kepada keluarga khususnya anak-anak bahwa belajar itu tidak mengenal usia, dengan harapan kedepan mereka dapat menempuh pendidikan yang lebih tinggi dibanding penulis.
3. Dr.rer.nat. Ir. R. Wahyu Supartono sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada dan sekaligus sebagai Penguji Tesis, yang telah memberikan dukungan, fasilitas dan kemudahan selama masa studi dan selama proses penyusunan tesis.
4. Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyobroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. dan Dr. Sumaryono, M.Si., Psikolog. sebagai dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan, dukungan, serta ilmu yang diberikan selama penyusunan tesis.
5. Dr. Ratminto, M.Pol.Admin. selaku Dosen Penguji Tesis yang telah memberikan masukan untuk perbaikan tesis ini.
6. Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Gadjah Mada yang telah memberikan support berupa kesempatan serta bantuan studi lanjut sehingga penulis dapat menjadi semangat kembali untuk meningkatkan pengembangan diri penulis dengan menempuh studi S2.
7. Pimpinan Fakultas Teknologi Pertanian UGM yang telah mengizinkan dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat melanjutkan studi.
8. Tenaga Kependidikan di Sekolah Pascasarjana UGM, khususnya Mas Berlian Belasuni yang selalu menjadi rekan diskusi, dan selalu membantu dan mendukung, baik itu secara fasilitas, administrasi, dan banyak hal yang tidak bisa penulis sebutkan selama masa studi penulis.
9. Teman-teman seperjuangan mahasiswa MMPT khususnya angkatan 2022 genap yang telah bersama-sama menjadi teman diskusi, berbagi selama menjalani masa studi.

10. Teman teman tenaga kependidikan Fakultas Teknologi Pertanian yang selalu mendukung dan rela direpotkan dengan menghandle pekerjaan penulis selama masa studi.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, semoga Allah SWT memberikan yang terbaik untuk semuanya.

Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi manajemen karir khususnya di Universitas Gadjah Mada dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini tentunya tidak luput dari kesalahan dan kekurangan, sehingga penulis sekaligus peneliti dengan segala kerendahan hati membuka diri untuk menerima masukan dan saran sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR GRAFIK	1
BAB I. PENDAHULUAN	2
1.1. Latar Belakang	4
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Keaslian Penelitian.....	11
1.4. Pertanyaan Penelitian	11
1.5. Tujuan Penelitian	12
1.6. Manfaat Penelitian	13
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	14
2.1. Tinjauan Pustaka	14
2.2. Landasan Teori	16
2.2.1. Peran Perguruan Tinggi dalam penyiapan SDM di era disruptif ..	16
2.2.2. Karir	17
2.2.3. Tenaga Kependidikan.....	21
2.2.4. <i>Agility</i> Organisasi	22
2.2.5. Jabatan Struktural/Manajerial vs Jabatan Fungsional	24
2.2.6. Peran Middle Manajemen/ Manajer Lini	27
2.2.7. Kebijakan dan Regulasi Tentang Pengembangan Karir di Perguruan Tinggi	28
2.2.8. Kondisi SDM Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi khususnya UGM	33
2.2.9. Struktur Organisasi beberapa Perguruan Tinggi	36
2.2.10. Studi Kasus	39
BAB III. METODE PENELITIAN.....	40
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	40
3.2. Pemilihan Lokasi.....	41
3.3. Subjek Penelitian.....	42
3.3.1. Populasi dan Sampel Penelitian Kuantitatif.....	42
3.3.2. Pemilihan Informan Penelitian Kualitatif	44
3.4. Metode Pengambilan Data	45
3.4.1. Kuesioner	45
3.4.2. Wawancara	47
3.4.3. Tinjauan Literatur.....	48
3.4.4. Pengumpulan Data	49

3.5.	Metode Analisis Data	50
3.5.1.	Analisis Data Kuantitatif	51
3.5.2.	Analisis Data Kualitatif	51
3.5.3.	Memeriksa Keandalan dan Validitas	52
3.5.	Metode Penyajian Data	53
3.6.	Jadwal Penelitian	54
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		55
4.1.	Hasil Pengumpulan Data	55
4.1.1.	Data Populasi	56
4.1.2.	Profil Responden	56
4.1.2.1.	Berdasarkan Unit Kerja Asal	57
4.1.2.1.1.	Berdasarkan Jenis Kelamin	57
4.1.2.1.2.	Berdasarkan Kelompok Usia	58
4.1.2.1.3.	Berdasarkan Masa Kerja	58
4.1.2.1.4.	Berdasarkan Pendidikan	59
4.2.	Uji Instrumen	60
4.3.	Hasil Penelitian Kuantitatif	60
4.3.1.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	60
4.3.2.	Interpretasi Hasil Analisis Deskriptif Penelitian Kuantitatif	61
4.3.2.	Respon secara umum	62
4.3.3.	Respon berdasarkan jenis kelamin	66
4.3.4.	Respon berdasarkan usia	69
4.3.5.	Berdasarkan Masa Kerja	75
4.3.6.	Berdasarkan tingkat pendidikan	82
4.3.7.	Berdasarkan unit kerja	85
4.4.	Hasil Uji Kualitatif	92
4.4.1.	Persepsi tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada terkait pilihan karir antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional	92
4.4.2.	faktor-faktor utama yang mempengaruhi preferensi tenaga kependidikan di Klaster Agro terhadap jalur karir antara jabatan struktural atau jabatan fungsional.	95
4.4.3.	harapan dan aspirasi tenaga kependidikan di Klaster Agro dalam pengembangan karir mereka di masa depan di Universitas Gadjah Mada. .	110
4.4.4.	Perbedaan persepsi dan pengalaman tenaga kependidikan yang telah menduduki jabatan struktural dibandingkan dengan mereka yang memilih jabatan fungsional di Klaster Agro	113
4.4.4.1.	Persepsi pejabat struktural	113
4.4.4.2.	Persepsi Tenaga Kependidikan dengan Jabatan Fungsional Tertentu	116

4.5.	Integrasi Hasil Analisis Kuantitatif dan Kualitatif.....	119
4.5.1.	Persepsi tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada terkait pilihan karir antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional.....	119
4.5.2.	Faktor-faktor utama yang mempengaruhi preferensi tenaga kependidikan di Klaster Agro terhadap jalur karir antara jabatan struktural atau jabatan fungsional.	123
4.5.3.	Harapan dan aspirasi tenaga kependidikan di Klaster Agro dalam pengembangan karir mereka di masa depan di Universitas Gadjah Mada. .	130
4.6.	Keterbatasan Penelitian.....	138
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	139
5.1.	Kesimpulan.....	139
5.2.	Saran	141
DAFTAR	PUSTAKA	143
LAMPIRAN		146
Lampiran 1.	Pedoman Kuesioner (Pendahuluan).....	146
Lampiran 2.	Kuesioner Penelitian Bagian 1: Informasi Demografis	147
Lampiran 3.	Kuesioner Penelitian Bagian 2: Persepsi Terhadap Pilihan Karir	148
Lampiran 4.	Kuesioner Penelitian Bagian 3: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Preferensi Karir	149
Lampiran 5.	Kuesioner Penelitian Bagian 4: Harapan dan Aspirasi Karir di Masa Depan	150
Lampiran 6.	Pedoman Wawancara (Pendahuluan)	151
Lampiran 7.	Pedoman Wawancara untuk Tenaga Kependidikan Administratif (non Struktural dan non Fungsional).....	152
Lampiran 8.	Pedoman Wawancara untuk Tenaga Kependidikan dengan Jabatan Struktural	154
Lampiran 9.	Pedoman Wawancara untuk Tenaga Kependidikan dengan Jabatan Fungsional Tertentu.....	156
Lampiran 10.	Surat Izin Penelitian	158
Lampiran 11.	Hasil Data Kuantitatif (Kuesioner)	163
Lampiran 12.	Tabel Hasil Uji Validitas	166
Lampiran 13.	Uji Reliabilitas	167
Lampiran 14.	Tabel Rangkuman Hasil Wawancara.....	168

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Jenjang dan Kelas Jabatan di lingkungan Universitas Gadjah Mada	32
Tabel 2. Kondisi jabatan tenaga kependidikan di UGM per 1 Mei 2024	33
Tabel 3. Tenaga kependidikan yang tidak menjabat (Struktural maupun Fungsional).....	43
Tabel 4. Jadwal Penelitian.....	54
Tabel 5. Data tenaga kependidikan yang sesuai dengan kriteria	56
Tabel 6. Interval kriteria hasil statistik frekuensi	62
Tabel 7. Respon secara umum	62
Tabel 8. Respon berdasarkan jenis kelamin	66
Tabel 9. Respon pilihan karir berdasarkan usia	69
Tabel 10. Respon pengaruh faktor finansial, formasi jabatan, dukungan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan usia.....	71
Tabel 11. Respon pengaruh faktor pengakuan profesional, formasi kebijakan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan usia	71
Tabel 12. Respon terhadap harapan peningkatan kompetensi berdasarkan usia ..	73
Tabel 13. Respon terhadap kepuasan berdasarkan usia	75
Tabel 14. Respon tentang pilihan jalur karir berdasarkan masa kerja	76
Tabel 15. Respon pengaruh faktor finansial, formasi jabatan, dukungan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan masa kerja	77
Tabel 16. Respon pengaruh faktor pengakuan profesional, formasi kebijakan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan masa kerja.....	77
Tabel 17. Respon terhadap harapan peningkatan kompetensi dan kesejahteraan berdasarkan masa kerja	80
Tabel 18. Respon terhadap kepuasan berdasarkan masa kerja	80
Tabel 19. Respon berdasarkan tingkat pendidikan	82
Tabel 20. Respon tentang pilihan jalur karir berdasarkan unit kerja	85
Tabel 21. Respon pengaruh faktor finansial, formasi jabatan, dukungan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan unit kerja	87
Tabel 22. Respon pengaruh faktor pengakuan profesional, formasi kebijakan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan unit kerja.....	87
Tabel 23. Respon terhadap harapan karir berdasarkan unit kerja	90
Tabel 24. Respon terhadap kepuasan karir berdasarkan unit kerja	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Pengembangan Karir Organisasi	19
Gambar 2. Struktur Organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia UGM Tahun 2021.....	35
Gambar 3. Struktur Organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia UGM Tahun 2024.....	35
Gambar 4. Struktur Organisasi Fakultas Teknologi Pertanian UGM tahun 2021	36
Gambar 5. Struktur Organisasi Fakultas Universitas Indonesia	38
Gambar 6. Bagan perbandingan idealitas dan realitas dalam penelitian.....	137

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. Jumlah Responden berdasarkan Unit Kerja Asal	57
Grafik 2. Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin	57
Grafik 3. Jumlah Responden berdasarkan Kelompok Usia	58
Grafik 4. Jumlah Responden berdasarkan Rentang Masa Kerja.....	59
Grafik 5. Jumlah Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan	60

Faktor-Faktor Pilihan Karir Struktural dan Fungsional Tenaga Kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada

oleh:

Aji Herman Saputra

**Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Sekolah Pascasarjana
Universitas Gadjah Mada**

INTISARI

Peningkatan karir adalah salah satu tujuan penting bagi pegawai dalam organisasi, yang memerlukan perhatian serius dari organisasi terkait. Oleh karena itu, manajemen karir yang efektif sangat dibutuhkan. Di Universitas Gadjah Mada, tenaga kependidikan dapat menempuh berbagai jalur karir, yaitu jalur karir struktural (yang melibatkan posisi manajerial), jalur karir fungsional tertentu (berfokus pada keahlian dan spesialisasi tertentu), serta jalur karir administratif/umum. Masing-masing jalur memiliki fokus dan karakteristik yang berbeda. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh instruksi Presiden Joko Widodo mengenai penyederhanaan struktur organisasi yang mengurangi formasi jabatan struktural, yang diarahkan untuk menjadi jabatan fungsional. Faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada menjadi fokus utama penelitian ini. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan campuran, yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari 102 tenaga kependidikan yang belum memiliki jabatan struktural maupun fungsional, sementara data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara dengan 15 informan yang terdiri dari tenaga kependidikan yang belum menjabat, tenaga kependidikan yang menjadi pejabat struktural, serta tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional tertentu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan lebih memilih jalur karir fungsional (rata-rata skor 4,00), dibandingkan dengan jalur karir struktural (rata-rata skor 3,64). Faktor-faktor yang mempengaruhi preferensi karir antara lain faktor finansial (rata-rata 4,05), dukungan organisasi (rata-rata 3,72), pengakuan profesional (rata-rata 3,67), dan kebijakan organisasi (rata-rata 3,55). Faktor formasi jabatan memiliki nilai terendah (rata-rata 3,36), dengan kriteria sedang. Meskipun jabatan struktural menawarkan tunjangan lebih besar, tenaga kependidikan cenderung lebih memilih jabatan fungsional, karena selain mendapatkan tunjangan fungsional, mereka juga diuntungkan dengan percepatan kenaikan pangkat/golongan setelah memenuhi angka kredit tertentu, yang memberikan manfaat finansial tambahan, serta dipengaruhi oleh faktor lain seperti tantangan, *passion*, pengembangan kompetensi, dan beban pekerjaan.

Kata kunci: manajemen karir, penyederhanaan organisasi, jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, faktor pilihan karir, tenaga kependidikan

Factors Influencing the Career Choices of Structural and Functional Educational Staff in the Agro Cluster at Universitas Gadjah Mada

by:

Aji Herman Saputra
Master of Higher Education Management, Graduate School
Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

Career advancement is one of the important goals for employees in an organization, requiring serious attention from the organization involved. Therefore, effective career management is essential. At Universitas Gadjah Mada, educational staff can follow various career paths: structural careers (involving managerial positions), specific functional careers (focused on expertise and specialization), and administrative/general careers. Each path has different focuses and characteristics. This study is motivated by the instruction of President Joko Widodo regarding the simplification of organizational structures, which reduces the formation of structural positions, directing them towards functional positions. The main focus of this research is to identify the factors influencing the career choices of educational staff in the Agro Cluster at Universitas Gadjah Mada. A mixed-methods approach was used, combining both quantitative and qualitative methods. Quantitative data was collected from 102 educational staff who did not hold structural or functional positions, while qualitative data was gathered through interviews with 15 informants, including educational staff without positions, those in structural positions, and those with specific functional positions. The results of the study show that most educational staff prefer functional career paths (average score of 4.00) over structural career paths (average score of 3.64). The factors influencing career preferences include financial factors (average score of 4.05), organizational support (average score of 3.72), professional recognition (average score of 3.67), and organizational policies (average score of 3.55). The position formation factor has the lowest score (average of 3.36), with a moderate rating. Although structural positions offer higher allowances, educational staff tend to prefer functional positions because, in addition to receiving functional allowances, they also benefit from accelerated promotions after meeting certain credit requirements, which provides additional financial benefits. Other factors influencing career choices include challenges, passion, competence development, and job workload.

Keywords: career management, organizational simplification, structural positions, specific functional positions, career choice factors, educational staff

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peningkatan karir merupakan salah satu harapan atau tujuan dari pegawai dalam organisasi tempat bekerja. Dengan adanya harapan peningkatan karir, secara langsung maupun tidak langsung dapat menjadikan motivasi dalam melakukan pekerjaan. Untuk mendapatkan loyalitas dan motivasi pegawai, tentunya organisasi tempat bekerja harus mempertimbangkan karir pegawainya, sehingga manajemen karir yang baik sangat dibutuhkan. Sejalan dengan penelitian Pambudi, A. (2017), menyampaikan bahwa mayoritas tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada memberikan respon positif terhadap persepsi dukungan organisasi.

Dalam hal pengembangan karir di Universitas Gadjah Mada, terdapat beberapa jalur karir yang dapat ditempuh oleh tenaga kependidikan, yaitu jalur karir struktural (yang melibatkan posisi manajerial), jalur karir fungsional (yang lebih berfokus pada keahlian dan spesialisasi tertentu) dan jalur karir administratif/ umum. masing-masing karir memiliki fokus dan karakteristik yang berbeda. Jalur karir struktural atau manajerial berfokus pada peran kepemimpinan dan manajemen dalam hierarki organisasi, dengan tanggung jawab utama seperti memimpin tim, mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategis, serta mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan material. Posisi dalam jalur ini, seperti direktur,

kepala kantor dan kepala seksi, menekankan kemampuan kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan perencanaan strategis, serta biasanya melibatkan tanggung jawab yang lebih luas dan beragam.

Di sisi lain, jalur karir fungsional atau spesialis berfokus pada pengembangan keahlian dan pengetahuan mendalam dalam bidang tertentu. Tenaga kependidikan dalam jalur ini bertanggung jawab atas tugas-tugas teknis atau profesional spesifik, seperti menganalisis data, memberikan saran berdasarkan keahlian, dan mengembangkan praktik terbaik dalam bidang mereka. Sebagai contoh posisi dalam jalur fungsional meliputi pranata laboratorium, pustakawan, akuntan, analis data dan beberapa jabatan lain yang menekankan keahlian teknis dan pengetahuan spesifik, serta memerlukan pendidikan dan pelatihan khusus di bidang yang relevan.

Jalur karir administratif, berbeda dengan dua jalur lainnya, fokus pada tugas-tugas operasional dan administratif yang mendukung fungsi organisasi sehari-hari yang meliputi pengelolaan dokumen dan data, penyediaan dukungan administratif kepada pegawai lainnya, serta pelayanan lain.

Dengan memahami perbedaan ini, individu dapat memilih jalur karir yang sesuai dengan minat, keterampilan, dan tujuan profesional mereka. Disamping kebutuhan dan harapan individu, peluang proyeksi karir ini juga mengikuti kebijakan institusional UGM tentang pengembangan karir yang mendukung tujuan organisasi.

Salah satu kebijakan pengelolaan SDM yang sedang berproses dan masih hangat, yaitu di lingkungan kerja khususnya tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada sedang dilakukan perombakan struktur organisasi, yang salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi kinerja serta meningkatkan *agility* organisasi. disamping itu juga untuk penyederhanaan struktur organisasi, yang juga mengikuti intruksi Presiden pada salah satu penggalan pidato Presiden Joko Widodo saat dilantik sebagai Presiden RI pada periode keduanya pada 20 Oktober 2019: "Eselonisasi harus disederhanakan. Eselon I, eselon II, eselon III, eselon IV, apa tidak kebanyakan? saya minta untuk disederhanakan menjadi 2 level saja, diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian, menghargai kompetensi".

Setelah pidato itu, banyak kalangan khususnya di instansi pemerintah memiliki pandangan yang beragam. Ada pro dan kontra. Setelah cukup lama menggelinding menjadi wacana publik, akhirnya pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) mengambil langkah besar dengan melakukan restrukturisasi arsitektur sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN). Restrukturisasi ini diberlakukan pada seluruh Kementerian/Lembaga (K/L), baik dari level pusat maupun daerah. Dengan mengacu keinginan untuk mewujudkan iklim birokrasi yang dinamis, profesional, efektif, efisien, lincah dan ramping, pemerintah mewujudkannya ke dalam PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. PermenPANRB ini lalu disempurnakan dengan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Pelaksanaan peraturan tersebut ternyata tidak dapat segera terealisasi. Selain sudah diikuti sebagian besar Kementerian/Lembaga, masih ada beberapa Kementerian/Lembaga atau Pemda yang terus melakukan koordinasi dan kajian agar peraturan tersebut tidak berdampak buruk pada organisasi maupun SDM yang ada.

Beberapa Kementerian/ Lembaga yang telah menerapkan penyesuaian struktur organisasi dengan melakukan *delayering* dan transformasi jabatan administrasi ke jabatan fungsional masih belum mengalami perubahan yang signifikan yang dirasakan. Penelitian Fahrurrazi, M. (2022) menemukan bahwa dalam penerapan transformasi jabatan di Kementerian Pertanian pada aspek organisasi belum dirasakan perubahan/ manfaat yang signifikan terhadap organisasi, karena masih dirasakan peran koordinasi dari pegawai yang bertransformasi ke jabatan fungsional, yang merupakan representasi dari peran manajerial dari jabatan mereka sebelumnya. namun dilihat dari sisi pegawai, terdapat tiga perubahan yang dirasakan pasca penerapan struktur baru, yaitu perubahan peluang karir, peningkatan beban kerja, dan perubahan penghasilan, sehingga secara keseluruhan bagi organisasi sejauh ini belum mencapai tujuannya.

Sejalan dengan penelitian Ridhoni, A. (2023). Bahwa manfaat dari implementasi penataan jabatan fungsional di Otoritas Jasa Keuangan belum banyak dirasakan, karena dalam prakteknya pada aspek organisasi masih dianggap identik dengan struktur organisasi lama, perubahan lebih banyak seperti perubahan nama jabatan saja sehingga dianggap seperti fungsional rasa struktural.

Memperhatikan dari contoh penerapan penataan organisasi dengan transformasi jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Kementerian dan Lembaga tersebut diatas, secara teknis sudah terlaksana namun masih belum dirasakan manfaat yang signifikan bagi organisasi sehingga perlu penyempurnaan kebijakan yang mendukung efektifitas implementasi kebijakan.

Di Universitas Gadjah Mada penyesuaian struktur organisasi saat ini sedang dilakukan dengan menghilangkan jabatan Manajerial (level Kepala Seksi) yang diarahkan untuk menjadi Pejabat Fungsional, yang tentunya dari sebelumnya menduduki jabatan manajerial, menjadi fungsional sehingga secara langsung akan mempengaruhi pola kinerja atau budaya kerja yang baru.

Menurut Suartini (2023), munculnya budaya baru dengan hanya mengerjakan pekerjaan jika bermanfaat langsung untuk memenuhi kebutuhan Angka Kredit. Jadi ada reorientasi bahwa mereka hanya mengerjakan pekerjaannya saja dan merasa tidak perlu mengerjakan pekerjaan lainnya. Budaya kerja baru ini jika tidak diantisipasi maka akan

menimbulkan sikap individual dan egois. Dan tidak semua pejabat fungsional yang awalnya pejabat struktural, terlebih yang pernah menduduki jabatan akan bisa dengan cepat beradaptasi. Banyak di antara mereka yang merasa tidak punya harapan lagi sehingga bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban saja. Hal ini jika tidak diantisipasi maka akan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja lembaga.

Kondisi sebelumnya di UGM terdapat jabatan struktural/manajerial setara eselon 3 dan 4 pada masing masing Fakultas/ Direktorat. Berdasarkan data dari Direktorat SDM pada tahun 2024, terdapat 134 pejabat eselon 4 atau setara, yang sebelumnya menempati posisi manajerial, diarahkan untuk menjadi berproses ke fungsional. Kondisi tersebut sempat menimbulkan pro kontra di lingkungan pejabat struktural khususnya yang akan “dihilangkan” jabatannya.

Secara psikologis kondisi tersebut dapat menimbulkan demotivasi bagi pejabat terdampak, sehingga Universitas harus merencanakan dan melaksanakan langkah-langkah supaya kondisi tersebut tidak terjadi, andaikata terjadipun tidak terlalu lama.

Dalam penelitian Suartini (2023) manajemen talenta perlu dikembangkan untuk mendapatkan talenta-talenta yang unggul, bukan sebaliknya akibat penyetaraan ini banyak ASN yang tidak lagi termotivasi untuk bekerja dan mengembangkan karirnya.

Penelitian Holbeche (1998) menunjukkan efek *delaying* dikaitkan dengan semangat kerja yang rendah, kepuasan kerja yang berkurang,

kurangnya keamanan kerja dan penurunan dalam peluang promosi. Gimshaw, dkk., (2022) menemukan bahwa karyawan mengalami ketidakpuasan karena struktur organisasi yang lebih datar telah memperlebar jarak antara lapisan staf manajerial dan non-manajerial, sehingga peluang promosi menjadi terbatas.

Mempertimbangkan beberapa efek hasil perampingan struktur organisasi tersebut, memberikan kesempatan penelitian khususnya di Universitas Gadjah Mada untuk mempelajari bagaimana aplikasi kebijakan tersebut ditinjau dari sudut pandang tenaga kependidikan.

1.2. Perumusan Masalah

Perampingan birokrasi telah menjadi fenomena umum di Indonesia saat ini, yang secara signifikan memengaruhi proyeksi karir individu pegawai. Studi sebelumnya telah banyak menginvestigasi dampak perampingan birokrasi terhadap kinerja organisasi di berbagai instansi. Dari latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak perampingan birokrasi dari perspektif penentuan proyeksi karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada setelah penerapan kebijakan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi faktor-faktor apa yang memengaruhi pilihan antara jabatan struktural dan jabatan fungsional bagi tenaga kependidikan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang

konsekuensi perampangan birokrasi terhadap proyeksi karir individu di lingkungan universitas, khususnya di Universitas Gadjah Mada.

1.3. Keaslian Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus di Universitas Gadjah Mada yang diyakini penulis belum pernah dijadikan obyek penelitian sejenis sebelumnya. Sampai saat ini, peneliti belum menemukan kajian yang secara khusus membahas proyeksi karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada, terutama yang mengulas faktor-faktor yang memengaruhi preferensi karir ke arah jabatan struktural atau fungsional, khususnya di fakultas-fakultas dalam Klaster Agro.

Penelitian ini diharapkan mampu menambah cakrawala pengetahuan bagi praktisi pengelola SDM pada area yang lebih luas.

1.4. Pertanyaan Penelitian

- 1.4.1. Bagaimana persepsi tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada terkait dengan pilihan karir antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional?
- 1.4.2. Apa saja faktor-faktor utama yang mempengaruhi preferensi tenaga kependidikan di Klaster Agro terhadap jalur karir jabatan struktural atau jabatan fungsional?

- 1.4.3. Apa yang menjadi harapan dan aspirasi tenaga kependidikan di Klaster Agro dalam pengembangan karir mereka di masa depan di Universitas Gadjah Mada?
- 1.4.4. Bagaimana persepsi dan pengalaman tenaga kependidikan yang telah menduduki jabatan struktural dibandingkan dengan mereka yang memilih jabatan fungsional di Klaster Agro?

1.5. Tujuan Penelitian

- 1.5.1. Mengidentifikasi persepsi tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada terkait pilihan karir antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional.
- 1.5.2. Menganalisis faktor-faktor utama yang mempengaruhi preferensi tenaga kependidikan di Klaster Agro terhadap jalur karir antara jabatan struktural atau jabatan fungsional.
- 1.5.3. Mengidentifikasi harapan dan aspirasi tenaga kependidikan di Klaster Agro dalam pengembangan karir mereka di masa depan di Universitas Gadjah Mada.
- 1.5.4. Mengeksplorasi perbedaan persepsi dan pengalaman tenaga kependidikan yang telah menduduki jabatan struktural dibandingkan dengan mereka yang memilih jabatan fungsional di Klaster Agro.

1.6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik untuk kepentingan internal Universitas Gadjah Mada maupun untuk kepentingan eksternal khususnya bagi peneliti berikutnya dengan tema sejenis. Manfaat tersebut adalah:

1.6.1. Bagi internal Universitas Gadjah Mada

1.6.1.1. Universitas dapat mengetahui bagaimana preferensi tenaga kependidikan terhadap jenjang karir yang akan ditempuh.

1.6.1.2. Universitas dapat menyusun strategi pengembangan karir mempertimbangkan kebutuhan organisasi maupun sumber daya manusia.

1.6.2. Kepentingan eksternal

1.6.2.1. Secara umum hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperkuat pemahaman tentang proyeksi karir tenaga kependidikan yang sesuai dengan kepentingan organisasi maupun pelaksana.

1.6.2.2. Bagi praktisi pengelola sumber daya manusia, diharapkan hasil penelitian dapat dijadikan acuan tentang manajemen karir tenaga kependidikan universitas.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai proyeksi karir telah menjadi fokus perhatian berbagai akademisi dan praktisi dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks Universitas Gadjah Mada (UGM), memahami dinamika proyeksi karir tenaga kependidikan, khususnya antara jalur jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional, sangat penting untuk memastikan pengembangan profesional yang efektif dan kepuasan kerja yang optimal.

Puspita (2022) melakukan penelitian tentang restrukturisasi birokrasi pada Perguruan Tinggi Islam Negeri di Kalimantan, yang dalam kajiannya ditemukan bahwa PTKIN belum terlalu siap dengan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional, karena kurangnya penawaran terkait jabatan fungsional yang akan diambil serta beberapa pegawai masih kesulitan melaksanakan tugas fungsionalnya karena tidak sesuai dengan jabatan atau pengalaman sebelumnya. Dibutuhkan penelitian di Universitas Gadjah Mada untuk mengkaji apakah tawaran jabatan fungsional yang lebih beragam dan kesiapan tenaga kependidikan yang lebih matang dibandingkan universitas lainnya, dapat mempengaruhi minat karir fungsional tenaga kependidikan.

Penelitian dengan judul Analisis Faktor Memilih Karier Jabatan Fungsional Pustakawan di Perpustakaan Pusat Universitas Padjadjaran oleh Rahyudi, dkk (2019) menyebutkan beberapa faktor menjadi penentu pemilihan

karir fungsional pustakawan, yaitu dorongan pimpinan, pangkat/golongan, dan penghasilan. Hal tersebut karena pada dasarnya sudah memiliki keahlian dalam bidang ilmu perpustakaan. Di Universitas Gadjah Mada ketika akan mengarahkan tenaga kependidikan menjadi fungsional tentunya menjadi tantangan tersendiri, dikarenakan jumlah rumpun jabatan yang begitu kompleks, terutama terkait kesiapan masing-masing tenaga kependidikan mengingat keahlian yang dimiliki apakah sudah spesifik mengarah kepada jabatan fungsional tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Irfan (2013) tentang efek dari pengalihan jabatan struktural eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional di BKN ditinjau dari segi kompensasi atau penghasilan, dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima oleh pegawai struktural eselon III lebih besar daripada pegawai dalam jabatan fungsional yang relevan di BKN. Fenomena tersebut menjadi acuan untuk dilakukan penelitian di lingkungan Universitas Gadjah Mada, yang sedang dalam proses penyempurnaan struktur organisasi. Dalam konteks ini, penting untuk meneliti apakah penghasilan menjadi faktor penentu proyeksi karir tenaga kependidikan, sehingga mempengaruhi minat mereka untuk mengambil jalur fungsional atau mengejar jalur struktural.

Menurut Fitraningrum, dkk. (2020) yang melakukan penelitian tentang pengembangan karir jabatan fungsional di LIPI menemukan kesimpulan Pertama, terdapat komunikasi berjenjang yang kurang efektif dan informasi yang tidak tersampaikan dengan baik mengenai substansi penyetaraan kepada

pejabat administrator yang terdampak. Kedua, berbagai sumber daya seperti sumber daya manusia, anggaran, infrastruktur, dan peralatan harus mendukung kebijakan penyetaraan ini. Ketiga, disposisi atau perilaku pelaksana kebijakan, yakni para pejabat administrator yang terdampak, menunjukkan dukungan terhadap kebijakan penyetaraan meskipun masih ada keraguan mengenai pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan, terutama karena belum ada Peraturan Presiden yang mengatur besaran tunjangan fungsional untuk jabatan Analis Pengelolaan Keuangan APBN. Keempat, struktur birokrasi LIPI masih memerlukan optimalisasi melalui desain organisasi dan struktur organisasi pasca-penyetaraan dengan proses bisnis dan interaksi sosial baru yang berbasis jejaring (networking) kompetensi. Selain keempat faktor tersebut, perubahan cara berpikir (mindset) pejabat administrator yang terdampak juga menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan penyetaraan ini. Di Universitas Gadjah Mada, perlu dilakukan penelusuran lebih lanjut untuk memahami apakah faktor-faktor tersebut mempengaruhi proyeksi karir tenaga kependidikan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Peran Perguruan Tinggi dalam penyiapan SDM di era disruptif

Sitepu (2019) berpendapat bahwa PT dituntut untuk peka dan introspeksi diri sehingga mampu melihat posisinya di tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berdampak pada proses pembelajaran, sehingga PT tetap mampu menyiapkan sdm dengan lebih baik.

Dalam tulisan yang lain, Liriwati, dkk (2019) menyampaikan bahwa dalam memasuki era revolusi industri 4.0 yang berbasis digital, peran pendidikan tinggi sangat penting, sehingga harus dikelola secara fleksibel tanpa terjebak rutinitas. Era tersebut mensyaratkan berbagai terobosan perguruan tinggi dalam menyiapkan sumber daya manusia yang kompetitif.

Di tengah isu perampangan birokrasi yang tentunya berpengaruh terhadap iklim kerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi, khususnya Universitas Gadjah Mada, diperlukan strategi yang tepat agar perguruan tinggi dapat menjadi percontohan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif, baik dengan atau tanpa perampangan birokrasi tersebut. Salah satu pertimbangan untuk menentukan kebijakan menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi adalah dengan mempelajari proyeksi karir dari tenaga kependidikan yang menjadi anggota organisasi.

2.2.2. Karir

Fitrianingrum (2020) menyampaikan bahwa pengembangan karir merupakan upaya pribadi karyawan dalam meningkatkan statusnya untuk mendapatkan pendapatan atau jabatan yang lebih tinggi.

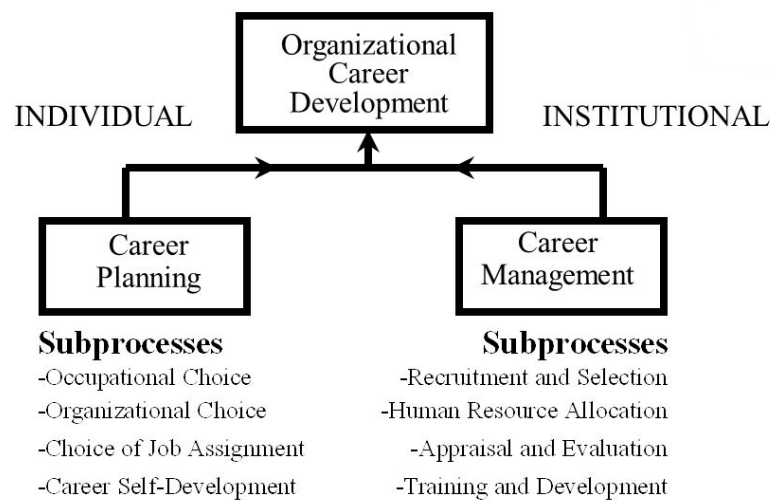
Menurut Cascio (2005), Karier dapat dilihat dari berbagai perspektif. Dari satu perspektif, karier adalah serangkaian posisi yang ditempati oleh seseorang selama hidupnya. Perspektif ini dikenal sebagai karier objektif, di mana fokusnya adalah pada perkembangan jabatan dan peran yang jelas dan terukur dalam suatu organisasi atau profesi. Karier objektif mencerminkan perjalanan seseorang melalui berbagai tahap dan pencapaian yang dapat

diidentifikasi secara konkret. Dari perspektif lain, karier terdiri dari gambaran ke mana seseorang akan pergi dalam kehidupan kerjanya. Perspektif ini dikenal sebagai karier subjektif, yang lebih berfokus pada perasaan pribadi dan pemahaman individu tentang arah dan tujuan hidup mereka. Karier subjektif diikat oleh konsep diri yang terdiri dari tiga elemen utama: (1) bakat dan kemampuan yang dirasakan, yaitu seberapa baik seseorang mengenali dan memanfaatkan keterampilan dan kompetensinya; (2) nilai-nilai dasar, yaitu prinsip dan keyakinan yang menjadi landasan tindakan dan keputusan mereka; dan (3) motif dan kebutuhan karier, yaitu dorongan internal yang mempengaruhi ambisi dan aspirasi mereka dalam bekerja.

Dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management on Experiential Approach*, Bernardin (2007) berpendapat bahwa Karir bukan hanya serangkaian langkah naik dalam suatu organisasi dengan peningkatan pendapatan, kekuasaan, status, dan keamanan yang terus-menerus. Namun, karir adalah serangkaian pengalaman kerja seumur hidup yang menawarkan tantangan, pertumbuhan, dan pembelajaran

Namun kita harus tetap mempertimbangkan bahwa sistem pengembangan karier bertujuan untuk mencapai keseimbangan yang harmonis antara kebutuhan karier individu dan persyaratan tenaga kerja organisasi. Hal ini mencakup pemahaman dan penyesuaian terhadap aspirasi, minat, dan tujuan pribadi karyawan sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi akan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas. Dengan demikian, sistem pengembangan karier yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, tetapi

juga mendorong produktivitas, inovasi, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini memastikan bahwa perkembangan karyawan sejalan dengan tujuan strategis perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan berkelanjutan. Sebagaimana dapat kita lihat dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model Pengembangan Karir Organisasi
 Sumber: Bernardin, H. J. (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach (4th ed., hal. 229). McGraw-Hill

Sejalan dengan penelitian Mowbray, et. all (2024) yang menemukan bahwa pemberian penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam organisasi. Penghargaan juga dapat memperkuat rasa aman secara psikologis, yang sangat penting untuk mendorong karyawan menyampaikan pendapat serta aspirasi karier mereka. Selain itu, keterikatan karyawan dengan organisasi cenderung meningkat ketika mereka merasa penghargaan yang diterima sesuai dengan usaha dan kontribusi yang mereka berikan.

Dalam penelitian lain, Zang, et. all (2024) juga menyebutkan bahwa imbalan ekstrinsik memang dapat memiliki efek positif pada kreativitas, tetapi dampak tersebut sangat bergantung pada konteks dan karakteristik individu, seperti kecocokan antara pekerjaan dan individu serta fleksibilitas kognitif. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti dukungan organisasi dan motivasi intrinsik dalam memahami bagaimana imbalan ekstrinsik dapat mempengaruhi kreativitas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu merancang kebijakan imbalan yang tidak hanya fokus pada insentif finansial tetapi juga memperhatikan elemen-elemen yang mendukung kreativitas karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan atas pencapaian, dan memfasilitasi pengembangan keterampilan yang relevan. Dengan pendekatan yang holistik ini, perusahaan dapat lebih efektif dalam memotivasi karyawan untuk berinovasi dan berkreasi.

Dalam bukunya, Noe, R.A. (2014) berpendapat bahwa karir yang senantiasa berubah berdampak terhadap pengembangan karyawan, dan sasaran dari karir yang baru adalah keberhasilan secara psikologis, yaitu rasa bangga dan prestasi yang berasal dari pencapaian sasaran-sasaran hidup yang tidak terbatas pada pencapaian prestasi di tempat kerja, seperti peningkatan kesehatan keluarga. Hal tersebut lebih banyak diterapkan oleh sumber daya manusia generasi baru saat ini. Karena keberhasilan psikologis lebih berada di bawah kendali karyawan daripada sasaran karir tradisional yang juga dipengaruhi oleh ketersediaan posisi di tempat kerja.

Menurut Cascio (2005), praktik manajemen karir organisasi terkadang gagal karena beberapa alasan, yaitu (1) pegawai menganggap bahwa supervisor tidak memperdulikan pengembangan karir mereka, (2) pegawai tidak menyadari kendala yang ada dalam organisasi, sebaliknya organisasi tidak menyadari kebutuhan karyawan, (3) rencana karir dikembangkan tanpa memperhatikan sistem pendukung yang diperlukan untuk memenuhi rencana.

Oliveira (2019) menyampaikan bahwa manajemen karier secara mandiri semakin diterima, terutama di kalangan pekerja terampil. Meskipun demikian, organisasi masih memiliki peran penting dalam proses ini, karena beberapa karyawan mungkin kesulitan memenuhi tuntutan pengembangan diri. Selain itu, organisasi tetap menjadi tempat utama di mana karier berkembang, sehingga mereka diharapkan menyediakan sumber daya yang mendukung perkembangan karier pekerja.

Menyikapi hal tersebut tentunya tempat kerja harus punya strategi supaya pekerja mempunyai loyalitas terhadap pekerjaan, yaitu dengan memberikan peluang karir yang dapat sejalan karir dengan keberhasilan secara psikologis.

2.2.3. Tenaga Kependidikan

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, yang bertugas melaksanakan administrasi,

pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

2.2.4. *Agility* Organisasi

Dalam era disruptif saat ini, keunggulan kompetitif yang benar-benar berkelanjutan adalah kemampuan organisasi untuk secara cepat merasakan dan merespons kebutuhan pelanggannya. Keunggulan ini terletak pada kecepatan dan kelincahan organisasi dalam memberikan nilai secara cepat dan berkelanjutan. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengembangkan dan menerapkan strategi baru dengan segera, serta melakukan reorganisasi yang efektif untuk mengatasi peluang dan tantangan yang muncul. Dengan demikian, organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif di tengah perubahan pasar yang cepat dan dinamis.

Subandowo dan Winardi (2021) menyampaikan bahwa strategi peningkatan produktivitas pegawai perguruan tinggi di Indonesia dengan menerapkan *growth mindset* dan *work engagement* dapat dilakukan dengan beberapa langkah. Pertama, penyesuaian kemampuan pekerja pada jabatan kerja, yaitu penyesuaian karakter pegawai pada jabatan tertentu. Kedua, menciptakan lingkungan kerja yang baik, yaitu pemimpin harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung untuk meningkatkan produktivitas. Ketiga, menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai, yaitu bagaimana produktivitas kerja pegawai juga dipengaruhi oleh komunikasi antara pegawai dengan atasan.

Namun dalam isu perampingan birokrasi dimana beberapa posisi jabatan struktural diarahkan untuk bertransformasi menjadi jabatan fungsional tentunya dapat mempengaruhi *agility* organisasi. dalam penelitian Marthalina (2022), menyebutkan bahwa beberapa pegawai merasa “terpaksa” beralih ke jabatan fungsional yang berbasis ketrampilan, karena belum siap untuk menduduki jabatan tersebut yang mengharuskan memiliki ketrampilan tertentu, sehingga dikhawatirkan akan mengakibatkan ketidakmampuan pegawai tersebut untuk memperoleh angka kredit sebagai persyaratan promosi jabatan selanjutnya, yang pada akhirnya akan menimbulkan masalah bagi organisasi.

Terkait dengan langkah untuk meningkatkan *agility* sebuah organisasi, juga dilakukan mekanisme *delayering* dengan harapan birokrasi terpankas sehingga kecepatan kinerja menjadi lebih baik. Hal tersebut sudah dilaksanakan di beberapa organisasi. pada sebuah penelitian oleh Littler & Innes (2024) menuliskan bahwa Meskipun banyak perusahaan melakukan restrukturisasi dan *delayering* (pengurangan lapisan manajerial), hal ini tidak selalu berujung pada pengurangan jumlah manajer secara keseluruhan. Sebaliknya, terdapat fenomena di mana semakin banyak individu yang mengidentifikasi diri sebagai manajer, meskipun mereka mungkin tidak memiliki peran manajerial. Penelitian tersebut juga menyoroti adanya tingkat ketidakpastian dan tekanan pekerjaan yang tinggi di kalangan manajer, yang dapat mendorong pergerakan yang lebih dinamis di dalam dan di luar posisi manajerial. Dengan kata lain, meskipun terjadi pengurangan dalam beberapa

posisi manajerial, ada juga penciptaan peran baru dan pergeseran tanggung jawab yang memungkinkan lebih banyak orang terlibat dalam manajemen, sehingga jumlah total manajer justru mengalami peningkatan.

Dalam penelitiannya, Campbell, et-all (2007) membahas bagaimana downsizing dan perubahan organisasi mempengaruhi moral, motivasi, dan loyalitas karyawan yang tersisa, dan menyatakan bahwa perubahan yang signifikan dapat menyebabkan ketidakpastian dan stres, yang dapat mempengaruhi keputusan karir individu.

Hal tersebut dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi perguruan tinggi supaya menjadi organisasi yang *agile*, serta menjadi topik menarik untuk dipelajari, terlebih dalam lingkup Universitas Gadjah Mada, apakah *agility* dipengaruhi oleh isu perampangan brokrasi tersebut diatas.

2.2.5. Jabatan Struktural/Manajerial vs Jabatan Fungsional

2.2.5.1 Jabatan Struktural/Manajerial

Jabatan struktural/manajerial merujuk pada posisi atau peran di dalam sebuah organisasi yang memiliki tanggung jawab utama untuk mengelola, mengarahkan, dan mengkoordinasikan aktivitas atau sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi. Orang yang menduduki jabatan manajerial biasanya bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam lingkup tugas mereka.

Tingkat kekuasaan dan tanggung jawab dalam jabatan manajerial bisa bervariasi tergantung pada tingkat hierarki dalam organisasi. Di tingkat yang lebih tinggi, seperti manajer senior atau eksekutif, mereka mungkin bertanggung jawab atas strategi perusahaan secara keseluruhan, sementara di tingkat yang lebih rendah, mereka mungkin fokus pada manajemen tim atau departemen tertentu.

Fayol (awal abad ke-20) menyatakan bahwa manajemen melibatkan fungsi-fungsi penting seperti perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian" (Robbins & Judge, 2013, 40), dengan penjabaran sebagai berikut:

- 2.2.5.1.1. Perencanaan: Mengembangkan tujuan, strategi, dan rencana untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2.2.5.1.2. Pengorganisasian: Membangun struktur organisasi yang efisien dan menetapkan peran serta tanggung jawab bagi anggota tim atau departemen.
- 2.2.5.1.3. Pengarahan/komando: Memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2.2.5.1.4. Koordinasi: Memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan bahwa kegiatan berjalan sesuai rencana.
- 2.2.5.1.5. Pengendalian: Menilai kinerja, memonitor progres, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan untuk memastikan tujuan tercapai.

Jabatan manajerial dapat ditemukan di berbagai industri dan sektor, mulai dari bisnis dan keuangan hingga pemerintahan, pendidikan, dan sektor nirlaba. Karakteristik dan persyaratan jabatan manajerial juga dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan bidangnya.

Dalam jabatan manajerial, seringkali dilakukan restrukturisasi bahkan rotasi dengan harapan untuk meningkatkan kinerja organisasi, namun dalam penelitiannya Foster, et all (2019) manajer dapat mengalami ketidakamanan kerja akibat restrukturisasi yang berulang, yang dapat mempengaruhi motivasi dan keterikatan mereka terhadap organisasi. Ini dapat dihubungkan dengan bagaimana tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada mungkin merasakan ketidakpastian dalam karir mereka, baik dalam jabatan struktural maupun fungsional.

2.2.5.2. Jabatan Fungsional

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.

Berbeda dengan jabatan manajerial yang lebih menekankan pada pengelolaan dan koordinasi secara umum, jabatan fungsional biasanya

berkonsentrasi pada area khusus seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, teknologi informasi, produksi, atau penelitian dan pengembangan.

Orang yang menduduki jabatan fungsional biasanya memiliki keahlian dan pengetahuan yang mendalam dalam bidang mereka, serta bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan fungsi tersebut. Mereka sering kali bekerja dalam tim atau departemen yang terpisah dan berkolaborasi dengan berbagai unit organisasi lainnya.

Jabatan fungsional sering kali merupakan bagian penting dari struktur organisasi yang kompleks, dan individu yang menempati jabatan ini biasanya mengembangkan keahlian khusus dalam bidang tertentu untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan organisasi dalam area tersebut.

2.2.6. Peran Middle Manajemen/ Manajer Lini

Crawshaw & Game (2014) menyampaikan bahwa persepsi karyawan terhadap peran manajer lini sangat penting dalam pengelolaan karier mereka. Saat karyawan mencoba merencanakan dan mengelola arah karier mereka, mereka menempatkan nilai tinggi pada manajer lini yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan individual mereka. Ketika manajer lini memberikan dukungan yang efektif dalam merancang dan menjelajahi opsi karier, serta memberikan intervensi yang membantu dalam pengembangan keterampilan yang dapat diterapkan secara luas, hal ini tidak hanya memberikan rasa aman bagi karyawan tetapi juga memperkuat ikatan saling percaya antara pihak

karyawan dan manajemen. Ini pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat komitmen dan kinerja, yang keduanya sangat penting untuk keberlangsungan organisasi.

2.2.7. Kebijakan dan regulasi tentang pengembangan karir di Perguruan Tinggi

Kebijakan dan regulasi pengembangan karir di perguruan tinggi Indonesia mencakup berbagai aspek yang diatur oleh pemerintah dan lembaga terkait. Beberapa kebijakan dan regulasi yang relevan dalam konteks pengembangan karir di perguruan tinggi adalah sebagai berikut:

2.2.7.1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.

Peraturan ini dibuat sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan dengan menyetarakan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi pegawai negeri sipil (PNS) melalui jabatan fungsional yang lebih spesifik dan terarah

2.2.7.2. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi

Republik Indonesia Nomor 136/M/2023 Tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Tahun 2023-2024.

Keputusan ini dikeluarkan untuk menetapkan peta jalan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset,

dan Teknologi (Kemendikbudristek) untuk periode 2023-2024. Reformasi birokrasi ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas kinerja birokrasi dalam rangka mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional di bidang pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi.

Strategi dan arah kebijakan yang diterapkan adalah: penyederhanaan struktur organisasi dan tata kerja di lingkungan Kemendikbudristek untuk menciptakan birokrasi yang lebih ramping dan responsif, meningkatkan digitalisasi layanan publik melalui pengembangan sistem informasi manajemen dan layanan berbasis elektronik, memperkuat mekanisme pengawasan dan evaluasi kinerja birokrasi untuk memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi berjalan sesuai dengan rencana, menyusun dan mengimplementasikan regulasi yang mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi serta memberikan kepastian hukum dan kemudahan berusaha di sektor pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi, serta melakukan pengembangan kapasitas dan kompetensi SDM melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan profesional yang berkelanjutan.

2.2.7.3. Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 11 Tahun 2023

Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Peraturan Rektor ini dibuat untuk memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di Universitas Gadjah Mada (UGM). Tujuannya adalah untuk

meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme pengelolaan SDM di lingkungan UGM, sehingga dapat mendukung tercapainya visi dan misi universitas.

Peraturan ini mencakup seluruh aspek manajemen SDM di UGM, termasuk perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, kesejahteraan, dan pemberhentian pegawai.

2.2.7.4. Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 15 Tahun 2023

Tentang Pengisian Jabatan Manajerial pada Unsur Pelaksana Administrasi dan Pengembangan serta Unsur Penunjang.

Peraturan Rektor ini dibuat untuk menetapkan kebijakan dan prosedur yang jelas dalam pengisian jabatan manajerial pada unsur pelaksana administrasi dan pengembangan serta unsur penunjang di Universitas Gadjah Mada (UGM). Tujuannya adalah untuk memastikan pengisian jabatan manajerial dilakukan secara transparan, objektif, dan berdasarkan kompetensi, sehingga mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi.

2.2.7.5. Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 12 Tahun 2023

Tentang Jabatan Fungsional.

Peraturan Rektor ini dibuat untuk mengatur tentang jabatan fungsional di Universitas Gadjah Mada (UGM), dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme, kompetensi, dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka. Peraturan ini mencakup ketentuan

mengenai jenis-jenis jabatan fungsional, persyaratan pengangkatan, tugas dan tanggung jawab, penilaian kinerja, serta pengembangan karir bagi pegawai yang menduduki jabatan fungsional di UGM.

Jabatan fungsional di UGM dibedakan berdasarkan bidang keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan, seperti dosen, peneliti, pustakawan, laboran, dan jabatan fungsional lainnya. Setiap jenis jabatan fungsional memiliki deskripsi tugas, tanggung jawab, dan kriteria penilaian kinerja yang spesifik. Jabatan fungsional di UGM diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam mencapai visi dan misi universitas.

2.2.7.6. Keputusan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 796/UN1.P/KPT/HUKOR/2023 Tentang Jenjang dan Kelas Jabatan.

Keputusan Rektor ini dikeluarkan untuk mengatur tentang jenjang dan kelas jabatan di lingkungan Universitas Gadjah Mada (UGM). Tujuannya adalah untuk memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur dalam pengelolaan jabatan, serta memastikan adanya keselarasan antara tugas, tanggung jawab, dan kewenangan dengan tingkat jabatan yang dimiliki. Jenjang jabatan dibagi menjadi beberapa tingkat, seperti jabatan struktural, fungsional, dan lainnya. Di dalam keputusan tersebut disebutkan bahwa jabatan manajerial yang dapat diisi sudah tidak terdapat jabatan manajerial pada level kepala seksi atau dibawahnya. Adapun jenjang kelas jabatan dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Jenjang dan Kelas Jabatan di lingkungan Universitas Gadjah Mada

Kategori Jabatan	Jenjang	Kelas Jabatan	Kelompok Jabatan
Jabatan Manajerial	Eksekutif Utama	17	Rektor
	Eksekutif Madya	16	a. Wakil Rektor b. Dekan
	Eksekutif Pratama	15	a. Wakil Dekan b. Direktur pada Direktorat c. Sekretaris Universitas d. Kepala Satuan e. Kepala Biro f. Direktur Utama Rumah Sakit Akademik
		14	a. Sekretaris Direktorat b. Kepala Perpustakaan dan Arsip c. Kepala Kantor Pengadaan d. Kepala Kantor Keamanan, Keselamatan Kerja, Kedaruratan, dan Lingkungan e. Direktur pada Rumah Sakit Akademik f. Direktur Rumah Sakit Gigi dan Mulut g. Manajer Utama UGM Residence h. Kepala Pusat Inovasi dan Agroteknologi
		13	a. Kepala Departemen pada Fakultas dan Sekolah b. Kepala Kantor Administrasi pada Fakultas dan Sekolah c. Kepala Subdirektorat d. Manajer Laboratorium Terpadu e. Kepala Kantor Alumni f. Wakil Direktur pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut g. Kepala Gadjah Mada Medical Center h. Kepala Klinik Korpagama i. Kepala Bidang/Bagian pada Rumah Sakit Akademik
	Manajer		

Kategori Jabatan	Jenjang	Kelas Jabatan	Kelompok Jabatan
		12	j. Kepala UGM Press
			a. Sekretaris Departemen
			b. Kepala Bidang/Bagian pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut
			c. Kepala Bidang pada Perpustakaan dan Arsip
Jabatan Fungsional	Ahli Utama	14	sesuai bidang jabatan fungsional
	Ahli Madya	12	sesuai bidang jabatan fungsional
	Ahli Muda	10	sesuai bidang jabatan fungsional
	Ahli Pertama	8	sesuai bidang jabatan fungsional
	Penyelia	8	sesuai bidang jabatan fungsional
	Mahir	7	sesuai bidang jabatan fungsional
	Terampil	6	sesuai bidang jabatan fungsional
	Pemula	5	sesuai bidang jabatan fungsional
Jabatan Pelaksana	Pelaksana Utama	7-9	klerek, teknis, dan operator
	Pelaksana Madya	5-6	klerek, teknis, dan operator
	Pelaksana Pertama	3-4	klerek, teknis, dan operator

2.2.8. Kondisi SDM tenaga kependidikan Perguruan Tinggi khususnya UGM

Untuk kondisi sumber daya manusia tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada secara umum dapat dilihat dari website sdm.ugm.ac.id, namun statistik website tersebut belum menampilkan data tenaga kependidikan berdasarkan kondisi jabatan struktural maupun fungsional. Peneliti mendapatkan data dari Direktorat Sumber Daya Manusia UGM terkait kondisi jabatan tenaga kependidikan terkini, yaitu sebagaimana tertera dalam Tabel 2.

Tabel 2. Kondisi jabatan tenaga kependidikan di UGM per 1 Mei 2024

No	Jabatan	Jumlah	Keterangan
1	Struktural Internal	61	

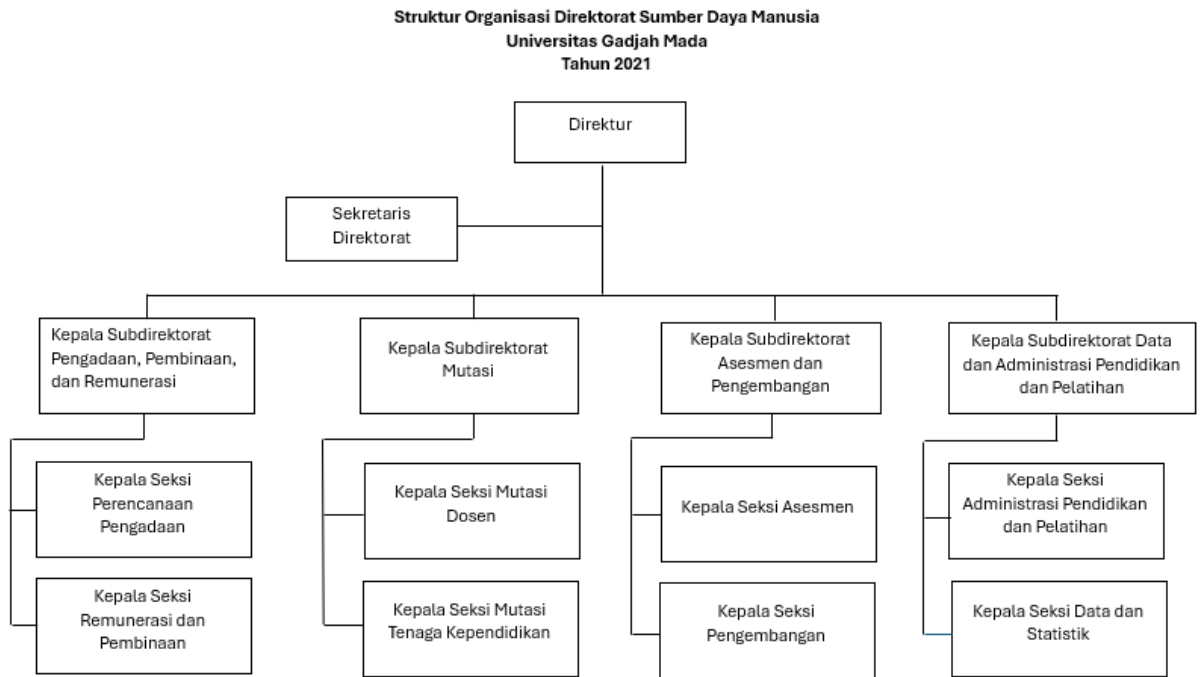
2	Fungsional merangkap Struktural Internal	134	Sebelumnya jabatan eselon 4/ setara. Peran manajerial mulai dihilangkan
3	Fungsional	319	
4	Pelaksana	4.840	
5	Lain-lain	14	
Jumlah Tenaga Kependidikan		5.368	

Adapun untuk Struktur Organisasi di lingkungan Universitas Gadjah Mada, saat ini sedang dilakukan perumusan baru, namun sudah mengarah kepada perampingan birokrasi. Sebagai contoh perbandingan struktur organisasi pada tahun 2021 dan pada tahun 2024 di Direktorat Sumber Daya Manusia UGM dapat dilihat pada Gambar 2 dan Gambar 3.

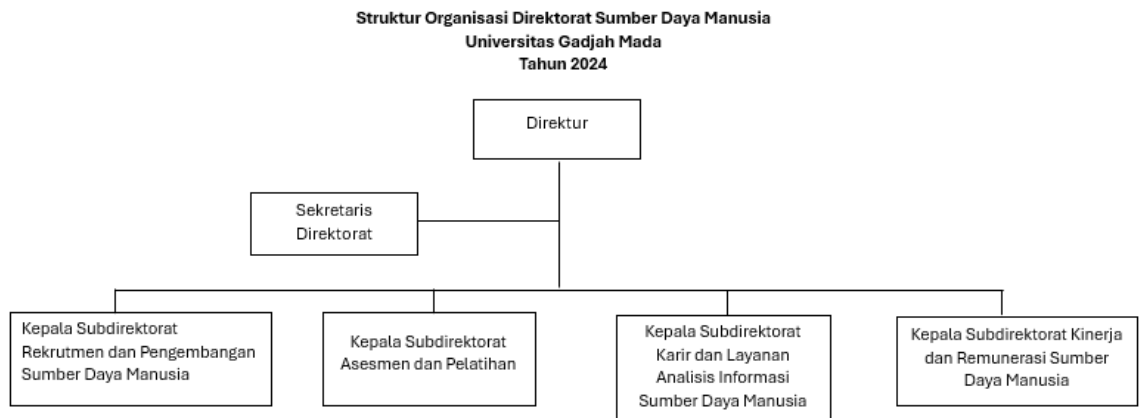
Kita dapat melihat perbedaan struktur organisasi pada Direktorat Sumber Daya Manusia UGM pada tahun 2021 dan tahun 2024, yaitu struktur yang sekarang menjadi lebih ramping, karena jabatan manajerial hanya sampai pada level Kepala Subdirektorat saja. Jabatan yang sebelumnya adalah Kepala Seksi yang setara dengan eselon 4, pada tahun 2024 tidak masuk ke dalam jabatan manajerial.

Pada fakultas dan unit kerja di lingkungan Universitas Gadjah Mada juga sudah mulai merencanakan untuk mengubah struktur organisasi dengan struktur yang lebih ramping. Sebagai salah satu contoh pada Fakultas Teknologi Pertanian UGM, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Administrasi Fakultas, disampaikan bahwa untuk struktur organisasi yang baru, kemungkinan nantinya hanya sampai pada level Kepala Kantor Administrasi dan Ketua Departemen saja, dari yang sebelumnya sampai pada

level Kepala Seksi dan Ketua Program Studi. Struktur organisasi tahun 2021 di Fakultas Teknologi Pertanian UGM dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 2. Struktur Organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia UGM Tahun 2021



Gambar 3. Struktur Organisasi Direktorat Sumber Daya Manusia UGM Tahun 2024

bahwa unit-unit yang dikelola berfungsi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan universitas.

Sebagai perbandingan, penelusuran melalui website Ghent University menunjukkan bahwa di beberapa kantor, struktur organisasi pejabat struktural mencapai level Kepala Kantor. Pada level ini, pejabat memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan mengawasi berbagai fungsi dan aktivitas dalam unit mereka. Peran Kepala Kantor mencakup pembuatan keputusan strategis, koordinasi antar departemen, serta pemantauan dan evaluasi kinerja operasional. Selain itu, mereka memastikan bahwa semua kegiatan yang dilaksanakan sejalan dengan kebijakan dan tujuan universitas, serta berkontribusi pada pencapaian visi dan misi institusi.

Contoh yang lain ditelusuri dari Universitas yang ada di Indonesia, yaitu Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung. Di Universitas Indonesia, struktur organisasi pada tingkat Fakultas mencakup posisi manajer dengan lingkup kerja yang lebih terperinci dan spesifik. Setiap fakultas di universitas ini memiliki empat manajer yang masing-masing mengelola area yang berbeda, yaitu: Manajer Pendidikan dan Kemahasiswaan, yang fokus pada pengelolaan kegiatan akademik dan kesejahteraan mahasiswa; Manajer Riset dan Pengabdian Masyarakat, yang bertanggung jawab untuk koordinasi riset dan kegiatan pengabdian masyarakat; Manajer Kerjasama, Ventura dan Hubungan Alumni, yang menangani kerjasama eksternal dan hubungan dengan alumni; serta Manajer Umum, yang mengelola berbagai aspek administratif dan

operasional fakultas. Struktur ini, sebagaimana dijelaskan dalam gambar, menunjukkan adanya pembagian tugas yang jelas untuk mendukung efisiensi dan efektivitas operasional fakultas.

Struktur organisasi Fakultas pada Universitas Indonesia dapat dilihat dalam Gambar 5.



Gambar 5. Struktur Organisasi Fakultas Universitas Indonesia

Sebagai perbandingan, penelusuran di Fakultas MIPA pada Institut Teknologi Bandung mengungkapkan bahwa level struktural di fakultas tersebut mencapai Kepala Subbagian. Jabatan-jabatan ini mencakup: Kepala Subbagian Akademik, Kemahasiswaan dan Kerjasama, yang mengelola administrasi akademik serta kegiatan kemahasiswaan dan kerjasama; Kepala Subbagian Keuangan dan Anggaran, yang bertanggung jawab untuk perencanaan dan pengawasan anggaran; Kepala Subbagian Kepegawaian, yang menangani administrasi kepegawaian; serta Kepala Subbagian Sarana, Prasarana, dan Sistem Informasi, yang mengelola

fasilitas, infrastruktur, dan sistem informasi. Perbedaan struktur ini mencerminkan variasi dalam cara universitas mengorganisasi dan mengelola fungsi internal mereka.

Lebih lanjut, di Kantor Pusat Institut Teknologi Bandung, seperti pada Direktorat Kepegawaian, struktur organisasi mencapai level Kepala Seksi. Posisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan di tingkat kantor pusat memiliki struktur yang lebih terfokus pada tanggung jawab administratif dan operasional spesifik, yang mencakup pengelolaan berbagai kegiatan di dalam sektor tertentu sesuai dengan fungsinya.

2.2.10. Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan studi kasus karena bertujuan untuk mengetahui secara mendalam fenomena yang ada khususnya di Universitas Gadjah Mada terkait proyeksi karir tenaga kependidikan di UGM.

Berdasarkan referensi, salah satunya menurut Yin (2009), metode penelitian studi kasus dianggap sebagai strategi yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian yang menitikberatkan pada pertanyaan penelitian *how* atau *why*, terutama ketika peneliti memiliki keterbatasan waktu untuk mengontrol peristiwa yang sedang diteliti, dan fokus penelitian tersebut mencakup fenomena kontemporer yang perlu digali informasinya.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin mengidentifikasi dan menganalisis proyeksi karir tenaga kependidikan di UGM, serta menggali faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan antara jabatan struktural dan fungsional, penelitian ini dilakukan dengan mendalami kondisi objek penelitian. Oleh karena itu, untuk memperoleh pemahaman yang holistik dan mendalam terhadap fenomena yang kompleks, penelitian ini menerapkan metode campuran atau *mix method*. yaitu metode yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh data yang komprehensif, valid, reliabel, dan objektif (Sugiyono, 2019)

Pada tahap awal, pendekatan kuantitatif dilakukan untuk mengukur secara objektif faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional. Melalui survei dengan kuesioner terstruktur, pendekatan ini mengumpulkan data numerik dari sampel responden yang lebih besar, sehingga memungkinkan untuk mengidentifikasi pola umum serta membuat generalisasi berdasarkan hasil yang diperoleh.

Tahapan selanjutnya, pendekatan kualitatif melengkapi dengan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman, persepsi, dan motivasi individu terkait pilihan karir mereka. Melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*) kepada beberapa tenaga kependidikan berdasarkan hasil dari olah data kuantitatif. Dilakukan juga wawancara terhadap Kepala

Kantor Administrasi di masing-masing Fakultas (sebagai informan yang berperan sebagai atasan langsung dan sebagai tenaga kependidikan yang mempunyai jabatan manajerial) serta tenaga kependidikan yang mempunyai jabatan fungsional, pendekatan ini memungkinkan untuk memahami faktor-faktor kontekstual, subjektif, dan kompleks yang tidak dapat dijangkau melalui data kuantitatif. Hal ini memberikan wawasan yang lebih kaya dan holistik terhadap fenomena yang diteliti.

Pendekatan campuran ini membantu untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor pilihan karir struktural dan fungsional tenaga kependidikan di Kluster Agro Universitas Gadjah Mada, baik dari segi data kuantitatif yang terukur maupun dari segi pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir tersebut.

Dengan memanfaatkan keunggulan pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dan memahami dengan lebih komprehensif serta mendalam tentang proyeksi karir bagi tenaga kependidikan.

3.2. Pemilihan Lokasi

Lokasi penelitian ini, sebagaimana tercantum dalam judul, akan dilakukan di Universitas Gadjah Mada. Sebagaimana kita ketahui bahwa Universitas Gadjah Mada merupakan Universitas besar di Indonesia yang mungkin dapat menjadi rujukan bagi perguruan tinggi lain terkait manajemen sumber daya manusia khususnya tenaga kependidikan. Kemudian penelitian lebih fokus pada tenaga kependidikan Fakultas di Kluster Agro dengan pertimbangan Kluster Agro memiliki sebaran yang merata antara tenaga kependidikan teknis yang

mempunyai peluang lebih besar untuk menempuh jenjang karir fungsional, dan tenaga kependidikan administratif yang mempunyai peluang pada jalur manajerial.

Peneliti menganggap bahwa fenomena perubahan struktur organisasi yang terjadi berpengaruh terhadap preferensi jenjang karir tenaga kependidikan, sehingga dapat berpengaruh terhadap semangat kerja. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa tenaga kependidikan terdampak perubahan struktur organisasi tersebut, yaitu dari pejabat struktural/manajerial yang diaihkan menjadi jabatan fungsional, serta berkurangnya peluang tenaga kependidikan yang mempunyai cita cita untuk mengejar karir menjadi jabatan struktural. Hal tersebut menjadi daya tarik tersendiri bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan tema tersebut.

3.3. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan mixed method digunakan untuk memberikan gambaran yang komprehensif. Penelitian kuantitatif akan melibatkan populasi dan sampel tertentu, sementara data kualitatif akan dikumpulkan dari beberapa informan yang dipilih secara khusus. Penjelasan mengenai tahapan dan alur pemilihan informan dijabarkan sebagai berikut:

3.3.1. Populasi dan sampel penelitian kuantitatif

Populasi penelitian ini mencakup tenaga kependidikan yang bekerja di berbagai Fakultas pada Klaster Agro di Universitas Gadjah Mada. Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti ditentukan berdasarkan beberapa

kriteria, terutama berkaitan dengan persyaratan untuk pengembangan karir ke jenjang fungsional maupun manajerial. Salah satu kriteria utama yang ditetapkan adalah tenaga kependidikan dengan latar belakang pendidikan minimal Strata 1 (S1). Kriteria ini dipilih karena pendidikan minimal S1 dianggap sebagai salah satu prasyarat yang esensial dalam upaya pengembangan karir, baik ke arah jabatan fungsional maupun jabatan manajerial di lingkungan universitas.

Data populasi tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal Strata 1 (S1) adalah sebagaimana tercantum dalam Tabel 3.

Tabel 3. Tenaga kependidikan yang tidak menjabat (Struktural maupun Fungsional)

No	Fakultas	Pendidikan Tendik	Jumlah
1	Kedokteran Hewan	S2	2
		S1	16
		Profesi	5
2	Pternakan	S2	4
		S1	18
3	Pertanian	S2	2
		S1	30
4	Kehutanan	S2	1
		S1	23
5	Teknologi Pertanian	S2	1
		S1	22
Total			124

Data ini mencakup informasi terkait jumlah, distribusi, dan karakteristik tenaga kependidikan yang memenuhi persyaratan pendidikan minimal tersebut. Tujuan penyajian data ini adalah untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai populasi yang menjadi fokus penelitian, serta untuk memperlihatkan bagaimana tenaga kependidikan dengan kualifikasi pendidikan S1 tersebar di berbagai fakultas dalam Klaster Agro. Data ini juga akan

digunakan sebagai dasar untuk analisis lebih lanjut dalam menentukan proyeksi karir, baik ke jenjang fungsional maupun manajerial.

Dengan menggunakan rumus slovin dengan margin off error 5% untuk jumlah populasi 124 yang digunakan untuk validasi kuesioner, maka sampel minimal yang akan digunakan adalah

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{124}{1 + 124(0,05)^2} = \frac{124}{1,31} = 95$$

Dalam hal ini peneliti akan berusaha mendapatkan data kepada semua tenaga kependidikan yang sesuai dengan kriteria yang ada dalam populasi penelitian.

3.3.2. Pemilihan informan penelitian kualitatif

Untuk melengkapi data penelitian, maka dilakukan pengambilan data dengan pendekatan kualitatif, yaitu dengan wawancara semi terstruktur yang dilakukan terhadap sejumlah tenaga kependidikan yang dipilih berdasarkan hasil analisis data kuantitatif sebelumnya, guna memperdalam pemahaman terhadap temuan yang ada. Selain itu, wawancara juga dilaksanakan dengan Kepala Kantor Administrasi di setiap fakultas, yang berperan sebagai informan kunci, baik dalam kapasitasnya sebagai atasan langsung maupun sebagai tenaga kependidikan dengan jabatan manajerial. Tak hanya itu, wawancara juga melibatkan tenaga kependidikan yang memegang jabatan fungsional, sehingga dapat memberikan perspektif yang lebih beragam mengenai pilihan karir antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional.

3.4. Metode Pengambilan Data

Universitas Gadjah Mada merupakan Perguruan Tinggi yang besar dengan jumlah tenaga kependidikan saat ini yang termasuk banyak. Berdasarkan data statistik yang peneliti dapatkan dari Direktorat Sumber Daya Manusia, tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada per 17 Mei 2024 berjumlah 5368 orang, dengan sebaran kelompok jabatan sesuai dengan Tabel 2. Sedangkan dalam penelitian ini fokus untuk meneliti tenaga kependidikan di Fakultas yang ada pada Klaster Agro di Universitas Gadjah Mada, dengan populasi sebagaimana tercantum dalam Tabel 3.

Mempertimbangkan hal tersebut peneliti menggunakan pendekatan campuran (*mix method*). Pada penelitian ini dimulai dengan perencanaan, penyusunan instrumen, pengumpulan data, analisis data, dan kesimpulan.

Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa instrumen, sebagai berikut:

3.4.1. Kuesioner

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner sebagai alat utama (Cohen et al., 2018). Kuesioner tersebut dirancang dengan teliti untuk secara obyektif mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional. Melalui survei yang menggunakan kuesioner terstruktur, pendekatan ini memperoleh data numerik dari sejumlah besar responden, sehingga memungkinkan peneliti untuk menemukan pola-pola umum, mengidentifikasi hubungan antar variabel, serta membuat generalisasi dari temuan yang diperoleh.

Kuesioner disusun menggunakan kombinasi skala Likert untuk mengukur sikap dan persepsi, pertanyaan pilihan ganda untuk mendapatkan pilihan yang lebih terstruktur, dan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan jawaban yang lebih mendalam dan naratif. Ini memberikan pendekatan yang komprehensif dalam mengumpulkan data dari responden.

Analisis data dari kuesioner menyediakan informasi kuantitatif yang dapat diolah secara statistik, yang memainkan peran penting dalam menggali preferensi dan kecenderungan tenaga kependidikan dalam memilih antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi hubungan dan korelasi antara berbagai aspek, sehingga memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang pola karir yang diambil. Sebelum pendistribusian kuesioner, dilakukan pengujian awal untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen guna memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan konsisten.

Setelah uji coba berhasil, kuesioner kemudian disebarakan kepada sampel sesuai dengan kategori yang relevan dalam penelitian. Data yang diperoleh akan dianalisis secara menyeluruh dan sistematis, memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai tren dan faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan dalam konteks penelitian ini. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran holistik yang tidak hanya melihat pilihan jabatan secara umum, tetapi juga faktor-faktor spesifik yang mendorong preferensi tersebut.

3.4.2. Wawancara

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti, pendekatan kualitatif diterapkan sebagai pelengkap dalam penelitian ini. Pendekatan tersebut menggunakan instrumen wawancara semi terstruktur, yang memungkinkan peneliti menggali lebih jauh perspektif dan pengalaman responden secara mendetail, sehingga memberikan konteks yang lebih kaya terhadap data yang diperoleh dari metode kuantitatif.

Wawancara semi terstruktur adalah metode pengumpulan data di mana pewawancara menggunakan panduan wawancara dengan daftar pertanyaan utama, tetapi memiliki fleksibilitas untuk menggali lebih dalam atau mengajukan pertanyaan tambahan berdasarkan jawaban responden. Meskipun terdapat kerangka pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, pewawancara dapat menyesuaikan urutan dan mengeksplorasi topik yang muncul selama wawancara, sehingga memungkinkan adanya diskusi yang lebih terbuka dan dinamis. Pendekatan ini cocok untuk menggali informasi yang mendalam dan nuansa dari perspektif responden, serta untuk memahami konteks atau penjelasan yang mungkin tidak muncul dalam wawancara terstruktur.

Wawancara semi terstruktur dilakukan terhadap informan yang telah dipilih sebagaimana disebutkan dalam bagan pemilihan informan. Pendekatan ini dirancang untuk memperoleh sudut pandang yang komprehensif terkait isu yang diangkat dalam penelitian, dengan melibatkan berbagai pihak yang berperan langsung dalam pengambilan keputusan karir.

Melalui wawancara dengan beragam responden, baik dari tenaga kependidikan yang menduduki jabatan struktural (manajerial) maupun fungsional, penelitian ini diharapkan dapat mengungkap berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan karir serta dinamika yang terjadi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini juga memungkinkan eksplorasi lebih mendalam tentang persepsi, tantangan, dan peluang yang dihadapi oleh para responden, sehingga memberikan gambaran yang lebih utuh tentang fenomena yang diteliti.

Sebelum melakukan wawancara, persiapan yang matang sangat penting agar proses pelaksanaannya dapat berjalan dengan lancar. Tahapan yang harus dilalui mencakup berbagai langkah, dimulai dari penyusunan panduan wawancara yang terstruktur dengan baik, sehingga dapat mengarahkan diskusi dan menggali informasi yang relevan. Setelah panduan siap, langkah selanjutnya adalah melakukan persiapan teknis dan logistik, seperti penentuan waktu dan tempat wawancara, kemudian dilakukan proses pengumpulan data atau proses wawancara. Selama wawancara, peneliti akan mengumpulkan data secara sistematis, yang kemudian akan dianalisis secara mendalam untuk menghasilkan pemahaman yang lebih holistik mengenai temuan penelitian. Setiap tahap, mulai dari perencanaan hingga analisis data, dirancang untuk memastikan bahwa wawancara memberikan hasil yang valid dan dapat diandalkan.

3.4.3. Tinjauan literatur

Sebelum melakukan wawancara, peneliti akan meninjau literatur yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang konsep dan

teori terkait karir tenaga kependidikan serta perbedaan antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional. Pencarian literatur mencakup topik-topik seperti teori karir, pengembangan karir dalam konteks pendidikan tinggi, peran dan tanggung jawab jabatan struktural versus fungsional, serta studi kasus atau penelitian terdahulu tentang tenaga kependidikan.

Informasi dan wawasan yang diperoleh dari literatur akan digunakan untuk menyusun dan memperkuat panduan kuesioner dan wawancara. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dan wawancara akan didasarkan pada konsep dan teori yang relevan untuk memastikan cakupan topik yang komprehensif. Peneliti dimungkinkan menyusun pertanyaan tentang persepsi responden terhadap peluang pengembangan karir di jabatan struktural dibandingkan dengan jabatan fungsional berdasarkan teori motivasi kerja.

Pengetahuan yang diperoleh dari literatur akan menjadi landasan teoritis yang penting selama analisis data. Ini membantu peneliti dalam menginterpretasikan temuan dari pengambilan data dan mengaitkannya dengan teori yang ada. Peneliti dapat mengidentifikasi apakah temuan lapangan mendukung atau menantang teori yang ada, serta bagaimana temuan tersebut berkontribusi pada pemahaman yang lebih luas tentang karir tenaga kependidikan.

3.4.4. Pengumpulan Data

Informasi yang diperoleh dari Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Gadjah Mada (UGM) akan memainkan peran penting dalam penelitian ini. Data tersebut mencakup berbagai aspek yang relevan, seperti

struktur organisasi, kebijakan karir, statistik tenaga kependidikan, dan pola pergerakan promosi jabatan baik struktural maupun fungsional. Dengan menggunakan data ini, peneliti dapat memperkaya hasil penelitian dari olah data kuesioner dan wawancara

Informasi yang didapat akan memberikan konteks tambahan yang esensial saat menganalisis data dari wawancara. Misalnya, statistik tentang jumlah tenaga kependidikan yang dipromosikan ke jabatan struktural versus fungsional dapat membantu dalam memahami tren dan preferensi karir. Selain itu, kebijakan karir yang berlaku akan memberikan wawasan mengenai peluang dan tantangan yang dihadapi oleh tenaga kependidikan dalam merencanakan karir mereka.

Dengan mengintegrasikan data dari Direktorat Sumber Daya Manusia, peneliti dapat memastikan bahwa analisis yang dilakukan tidak hanya berdasarkan perspektif individu tetapi juga didukung oleh data empiris yang mencerminkan realitas organisasi. Ini akan membantu dalam menghasilkan temuan yang lebih holistik dan akurat, serta memberikan rekomendasi yang lebih relevan dan dapat diimplementasikan dalam konteks pengembangan karir tenaga kependidikan di UGM.

3.5. Metode Analisis Data

Penelitian ini mencakup dua pendekatan utama dalam pengumpulan data, yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif (mix method), sehingga proses analisis data pada penelitian ini dilakukan dalam beberapa langkah, yaitu:

3.5.1. Analisis data kuantitatif

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini memanfaatkan skala Likert, yang dilakukan melalui serangkaian langkah sistematis. Sebelum pengumpulan data, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan reliabilitas guna memastikan keakuratan dan konsistensi data yang dihasilkan dari indikator-indikator dalam kuesioner. Kuesioner tersebut berisi tanggapan responden terhadap serangkaian pernyataan yang diukur menggunakan skala Likert.

Setelah pengumpulan data, nilai atau skor dari setiap tanggapan responden akan dihitung dan dipresentasikan dalam bentuk tabel atau grafik distribusi frekuensi untuk setiap item pertanyaan. Tujuan utama dari penggunaan skala Likert dalam penelitian ini adalah untuk mengukur dan memahami persepsi responden terkait preferensi mereka terhadap jalur karir tenaga kependidikan di Fakultas pada Klaster Agro Universitas Gadjah Mada. Penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan apakah responden lebih memilih jalur karir melalui jabatan struktural (manajerial), jabatan fungsional, atau bahkan tidak memilih salah satu dari keduanya.

3.5.2. Analisis data kualitatif

Data yang dikumpulkan melalui wawancara berasal dari sejumlah tenaga kependidikan yang dipilih berdasarkan hasil analisis data kuantitatif sebelumnya. Selain itu, wawancara juga dilakukan terhadap Kepala Kantor Administrasi di setiap fakultas yang berperan sebagai informan kunci. Kepala kantor ini memberikan perspektif, baik dalam kapasitasnya sebagai atasan

langsung maupun sebagai tenaga kependidikan yang memegang jabatan manajerial. Wawancara juga melibatkan tenaga kependidikan yang memegang jabatan fungsional. Setelah data terkumpul, transkripsi dari seluruh wawancara disusun dengan hati-hati. Langkah selanjutnya adalah proses kategorisasi, di mana data dikelompokkan ke dalam tema-tema yang relevan dengan fokus penelitian.

Dalam tahap ini, tema-tema utama atau pola umum dalam jawaban responden diidentifikasi dengan mengelompokkan jawaban ke dalam kategori tematik yang sesuai dengan pertanyaan penelitian. Setiap jawaban dianalisis secara mendetail dan diberi kategori atau kode yang mewakili konsep atau gagasan yang muncul dari responden. Setelah proses pengkodean selesai, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi pola atau hubungan antara kode-kode tersebut untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam. Terakhir, kesimpulan ditarik dari hasil analisis tersebut, dan temuan dibandingkan dengan teori atau literatur yang relevan. Ini memberikan interpretasi yang lebih komprehensif dan mendalam terhadap data yang diperoleh, sehingga hasil penelitian dapat dikontekstualisasikan dengan baik dalam kerangka teoretis yang ada.

3.5.3. Memeriksa keandalan dan validitas

Untuk memeriksa keandalan dan validitas data, penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Pendekatan triangulasi ini melibatkan penyandingan hasil analisis dari berbagai sumber data, termasuk data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner, data kualitatif dari hasil

wawancara, informasi dari tinjauan literatur, serta data yang diperoleh dari Direktorat SDM UGM. Melalui penggunaan metode ini, peneliti dapat mengonfirmasi dan memvalidasi temuan dengan membandingkan hasil dari berbagai sumber data yang independen. Dengan demikian, triangulasi tidak hanya membantu mengurangi potensi bias, tetapi juga meningkatkan kepercayaan terhadap validitas hasil penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperkuat kesimpulan yang diambil, karena setiap temuan yang signifikan didukung oleh data dari berbagai perspektif dan metode analisis yang berbeda.

3.5. Metode Penyajian Data

Mengingat bahwa penelitian ini menggunakan metode campuran, penyajian data akan melibatkan integrasi kedua pendekatan, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Hal ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti. Beberapa metode penyajian data yang dapat diterapkan dalam penelitian dengan pendekatan mixed method meliputi:

- 3.5.1 Tabel: Menyajikan data kuantitatif secara terstruktur untuk memudahkan analisis dan interpretasi.
- 3.5.2 Grafik dan Diagram: Menyajikan data dalam bentuk visual yang jelas, sehingga memungkinkan identifikasi tren atau pola dengan lebih mudah.

- 3.5.3 Narasi Kualitatif: Menggambarkan hasil wawancara atau data kualitatif lainnya dalam bentuk narasi, memberikan konteks yang mendalam terhadap temuan penelitian.
- 3.5.4 Kombinasi Data: Mengintegrasikan hasil dari kedua pendekatan untuk memberikan analisis yang lebih holistik dan mendalam.

3.6. Jadwal Penelitian

Tabel 4. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Jadwal Penelitian
1	Proposal/ Perencanaan	Juni s.d. Oktober 2024
2	Pengambilan Data	November s.d. Desember 2024
3	Analisis Data	November s.d. Desember 2024
4	Pembahasan Analisis Data	November s.d. Desember 2024
5	Finalisasi Tesis	Januari 2025
6	Publikasi	Februari 2025
7	Pelaporan/Ujian Tesis	Februari 2025

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam hal ini dilakukan menggunakan dua metode, yaitu metode kuantitatif dengan penyebaran kuesioner, kemudian juga dilakukan dengan pendekatan kualitatif untuk lebih mendalami temuan penelitian menggunakan wawancara langsung kepada informan.

Pengumpulan data berlangsung selama satu bulan yaitu pada tanggal 15 November 2024 sampai dengan 11 Desember 2024 untuk kedua pendekatan yang dilakukan. Dalam proses pengumpulan data tersebut, ada yang dilakukan secara paralel, dalam hal ini adalah penyebaran kuesioner serta wawancara kepada Informan kategori 1 yaitu tenaga kependidikan yang mempunyai jabatan struktural, serta Informan kategori 2 yaitu tenaga kependidikan yang mempunyai jabatan fungsional. Sedangkan untuk Informan kategori 3 yaitu tenaga kependidikan yang tidak atau belum mempunyai jabatan struktural maupun fungsional dilakukan setelah pengambilan data dengan penyebaran kuesioner selesai dilakukan, hal tersebut karena informan kategori tersebut merupakan responden yang bersedia untuk diwawancara setelah mengisi kuesioner.

Sebelum dilakukan pengambilan data menggunakan instrumen kuesioner, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen terhadap 30 responden, dengan kriteria responden uji instrumen yang sama dengan yang akan menjadi responden penelitian.

Proses pengambilan data kuantitatif menggunakan kuesioner, menggunakan rumus slovin dengan *margin off error* 5% dibutuhkan 95

tenaga kependidikan dengan kriteria yang telah ditentukan dari total populasi tenaga kependidikan pada Fakultas di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada yang mempunyai ijazah minimal Sarjana serta belum mempunyai jabatan struktural dan fungsional sebanyak 124 tenaga kependidikan.

Dalam pelaksanaannya didapatkan data sebanyak 102 dari tenaga kependidikan yang berpartisipasi dalam penelitian yang artinya kebutuhan data terpenuhi.

4.1.1. Data populasi

Populasi penelitian ini terdiri dari 124 tenaga kependidikan pada Fakultas yang ada di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada dengan sebaran sebagai berikut:

Tabel 5. Data tenaga kependidikan yang sesuai dengan kriteria untuk pengambilan data penelitian

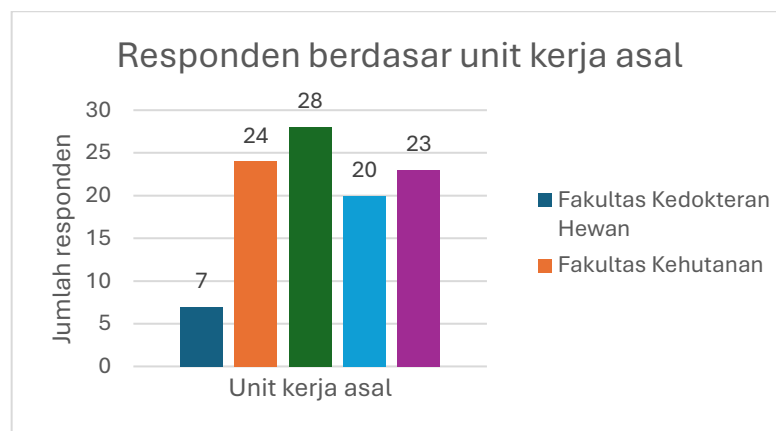
No	Fakultas	Pendidikan Tenaga kependidikan			Jumlah
		S1	S2	profesi	
1	Kedokteran Hewan	16	2	5	23
2	Kehutanan	23	1		24
3	Pertanian	30	2		32
4	Peternakan	18	4		22
5	Teknologi Pertanian	22	1		23
Total		109	10	5	124

4.1.2. Profil responden

Jumlah responden sebanyak 102 tenaga kependidikan dari 5 Fakultas di Kompleks Agro UGM dengan beberapa karakteristik seperti gambaran dalam beberapa uraian dibawah.

4.1.2.1. Berdasarkan Unit Kerja Asal

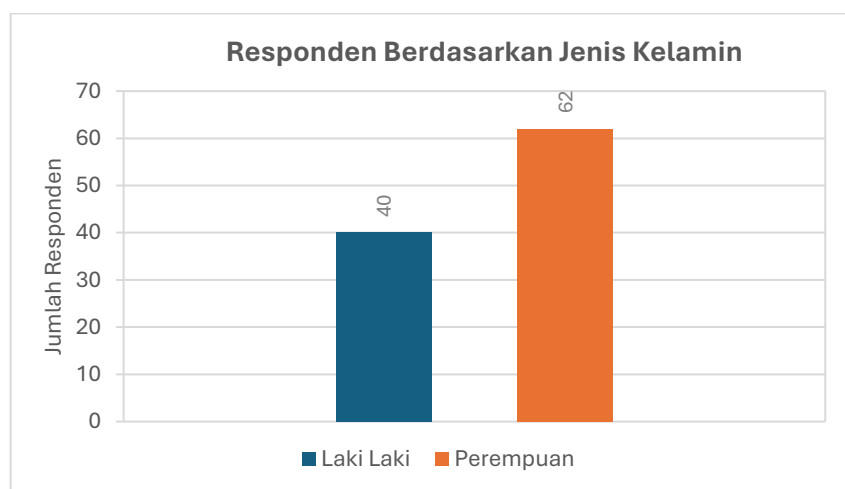
Karakteristik responden berdasarkan unit kerja asal terdiri dari 7 tenaga kependidikan Fakultas Kedokteran Hewan (6,86%), 24 tenaga kependidikan Fakultas Kehutanan (23,53%), 28 tenaga kependidikan Fakultas Pertanian (27,45%), 20 tenaga kependidikan Fakultas Peternakan (19,61%), 23 tenaga kependidikan Fakultas Teknologi Pertanian (22,55%)



Grafik 1. Jumlah Responden berdasarkan Unit Kerja Asal

3.4.1.1. Berdasarkan Jenis Kelamin

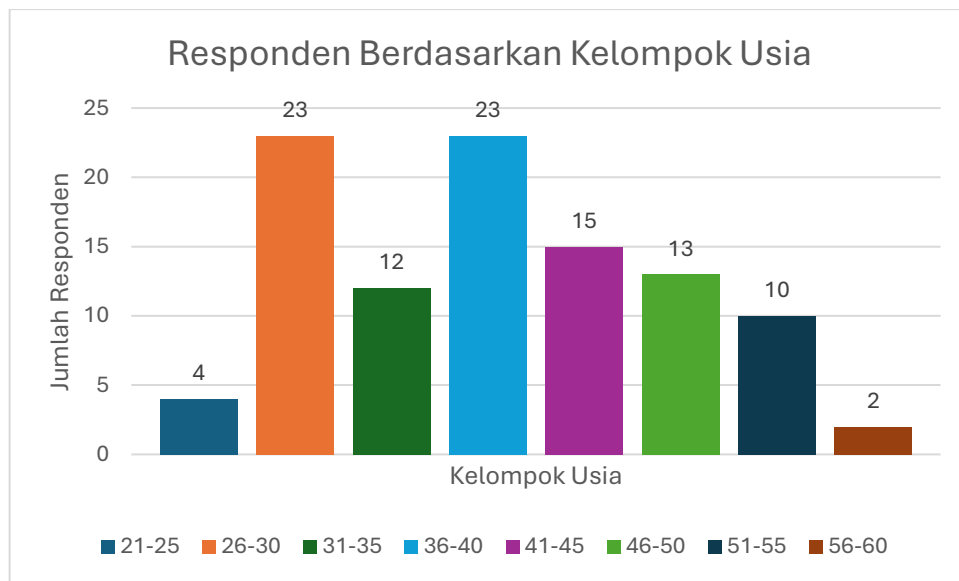
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 40 tenaga kependidikan laki-laki (39,22%) dan 62 tenaga kependidikan perempuan (60,78)



Grafik 2. Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin

3.4.1.2. Berdasarkan Kelompok Usia

Karakteristik responden berdasarkan kelompok usia dibagi menjadi 8 kelompok usia yaitu responden yang berusia 21 – 25 tahun sebanyak 4 tenaga kependidikan (3,92%), 26 – 30 tahun sebanyak 23 tenaga kependidikan (22,55%), 31 – 35 tahun sebanyak 12 tenaga kependidikan (11,76%), 36 – 40 sebanyak 23 tenaga kependidikan (22,55%), 41 - 45 tahun sebanyak 15 tenaga kependidikan (14,71%), 46 – 50 tahun sebanyak 13 tenaga kependidikan (12,75%), 51 – 55 tahun sebanyak 10 tenaga kependidikan (9,8%) dan 56 – 60 tahun sebanyak 2 tenaga kependidikan (1,96%)

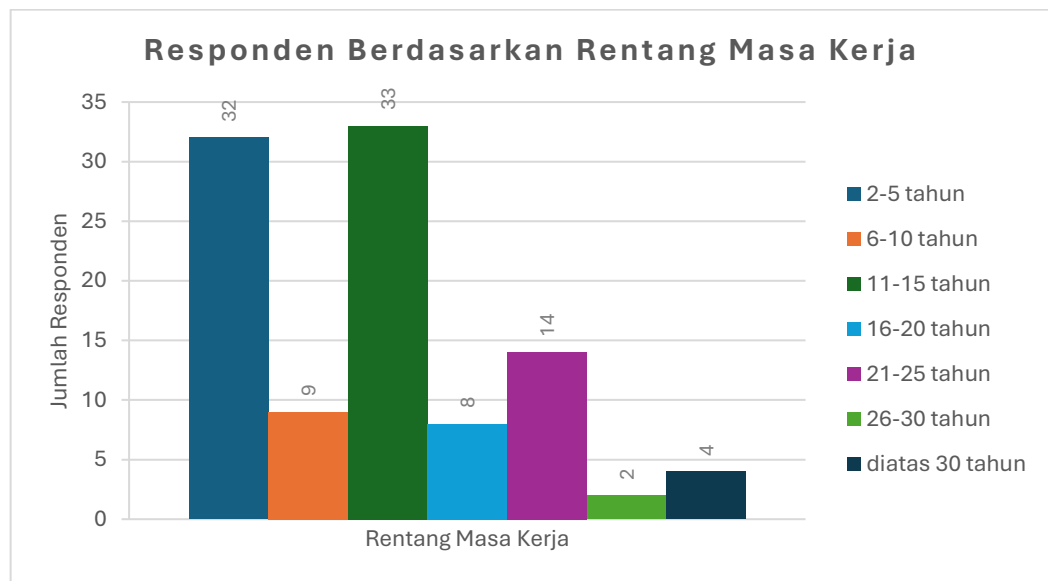


Grafik 3. Jumlah Responden berdasarkan Kelompok Usia

3.4.1.3. Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi 7 kelompok rentang masa kerja yaitu responden dengan masa kerja 2 – 5 tahun sebanyak 32 tenaga kependidikan (31,37%), responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 9 tenaga kependidikan (8,82%), responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun

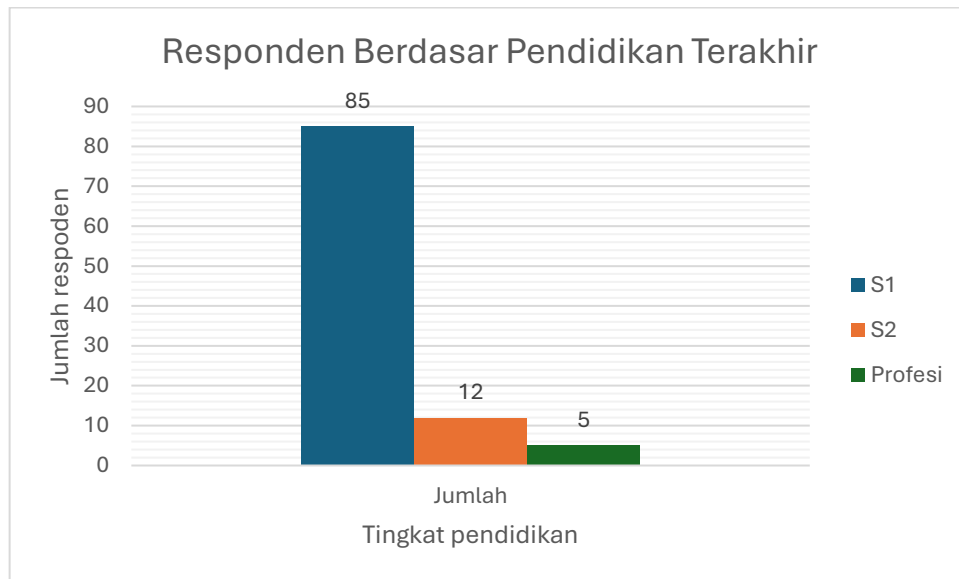
sebanyak 33 tenaga kependidikan (32,35%), responden dengan masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 8 tenaga kependidikan (7,84%), responden dengan masa kerja 21 – 25 tahun sebanyak 14 tenaga kependidikan (13,73%), responden dengan masa kerja 26 – 30 tahun sebanyak 2 tenaga kependidikan (1,96%) dan responden dengan masa kerja diatas 30 tahun sebanyak 4 tenaga kependidikan (3,92%)



Grafik 4. Jumlah Responden berdasarkan Rentang Masa Kerja

3.4.1.4. Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terdiri dari 85 tenaga kependidikan dengan pendidikan Sarjana (83,33%), 12 tenaga kependidikan dengan pendidikan S2 (11,76%) dan 5 tenaga kependidikan dengan pendidikan profesi (4,9%)



Grafik 5. Jumlah Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

4.2. Uji Instrumen

Sebelum instrumen digunakan untuk penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen terhadap 30 responden dengan kriteria yang sama untuk populasi yang akan diteliti untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan valid dan reliabel.

4.3. Hasil Penelitian Kuantitatif

4.3.1. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Pengujian validitas setiap butir pertanyaan kuesioner menggunakan metode *Pearson Product Moment* (PPM) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

- r : Koefisien korelasi
- X : Skor pada suatu item

- Y : Skor total kuesioner
- n : Jumlah responden.

Butir pertanyaan kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel, yaitu 0,195, dengan jumlah responden (n) sebanyak 102 pada tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan hasil uji validitas, dari total 34 butir pertanyaan yang diuji, terdapat satu butir pertanyaan, yaitu C1, yang dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu, butir pertanyaan tersebut tidak digunakan dalam analisis dan pembahasan lebih lanjut.

Setelah uji validitas selesai dilakukan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa kuesioner yang digunakan dapat menghasilkan data yang konsisten dan andal. Untuk tujuan tersebut, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Hasil perhitungan menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,87, yang termasuk dalam kategori tinggi. Dengan demikian, instrumen kuesioner penelitian ini dapat dinyatakan reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

4.3.2. Interpretasi hasil analisis deskriptif penelitian kuantitatif

Jawaban kuesioner menggunakan skala likert yang berisi pertanyaan untuk menjawab tujuan dari penelitian, yang dibuat dalam 3 kelompok pertanyaan yaitu, terkait preferensi karir tenaga kependidikan, faktor yang mempengaruhi preferensi karir tenaga kependidikan dan harapan terkait pengembangan karir tenaga kependidikan. Pembobotan pada hasil jawaban kuesioner dengan menggunakan

skala Likert dengan nilai 1 – 5, dengan ketentuan 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Netral (N), 4 = Setuju (S), dan 5 = Sangat Setuju (SS).

Berdasarkan interpretasi hasil analisis statistik frekuensi, diperoleh bahwa nilai rata-rata berada pada rentang nilai terendah sebesar 2,5 hingga nilai tertinggi sebesar 5. Selanjutnya, interval dibuat berdasarkan nilai minimal hingga nilai maksimal, sebagaimana disajikan dalam Tabel 6:

Tabel 6. Interval kriteria hasil statistik frekuensi

Interval	Kriteria
2,50-3,00	rendah
3,01-3,50	sedang
3,51-4,00	cukup tinggi
4,01-4,50	tinggi
4,51-5,00	sangat tinggi

4.3.2. Respon secara umum

Tabel 7 menyajikan hasil analisis data secara umum, yang meliputi rata-rata pemahaman terhadap jabatan, persepsi responden mengenai pilihan karir, faktor-faktor yang memengaruhi preferensi karir, harapan karir di masa depan, serta tingkat kepuasan terhadap organisasi. Data ini memberikan gambaran komprehensif tentang kecenderungan dan prioritas tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada dalam menentukan jalur karir, baik untuk jabatan struktural maupun fungsional

Tabel 7. Respon secara umum

Kelompok Pertanyaan	Nilai rata-rata	Kriteria
Pemahaman terhadap Jabatan Struktural	4,00	cukup tinggi
Pemahaman terhadap Jabatan Fungsional Tertentu	3,80	cukup tinggi
Pilihan Karir Jabatan Struktural	3,64	cukup tinggi

Kelompok Pertanyaan	Nilai rata-rata	Kriteria
Pilihan Karir Jabatan Fungsional Tertentu	4,00	cukup tinggi
Faktor Finansial sebagai penentu pilihan karir	4,05	tinggi
Faktor Formasi Jabatan sebagai penentu pilihan karir	3,36	sedang
Faktor Dukungan Organisasi sebagai penentu pilihan karir	3,72	cukup tinggi
Faktor Pengakuan Profesional sebagai penentu pilihan karir	3,67	cukup tinggi
Faktor Kebijakan Organisasi sebagai penentu pilihan karir	3,55	cukup tinggi
Harapan Peningkatan Kompetensi	4,33	tinggi
Harapan Peningkatan Kesejahteraan	4,56	sangat tinggi
Kepuasan Finansial	3,15	sedang
Kepuasan dengan kebijakan karir	3,23	sedang

Dari hasil analisis data secara umum, dapat disimpulkan bahwa seluruh responden memiliki pemahaman yang cukup tinggi terhadap jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu. Dengan pemahaman tersebut, diharapkan pengisian kuesioner oleh responden dapat mencerminkan tujuan penelitian dengan tepat. Secara umum, tenaga kependidikan di Fakultas Klaster Agro yang belum menduduki jabatan lebih cenderung memilih jalur karir pada jabatan fungsional tertentu, dengan rata-rata skor 4,00, dibandingkan dengan mereka yang memilih jabatan struktural dengan rata-rata skor 3,64.

Selain itu, faktor yang paling memengaruhi preferensi karir adalah faktor finansial, yang memiliki rata-rata nilai 4,05 (tinggi), diikuti oleh faktor dukungan organisasi (rata-rata 3,72), faktor pengakuan profesional (rata-rata 3,67), dan faktor kebijakan organisasi (rata-rata 3,55). Faktor formasi jabatan menempati posisi terendah dengan rata-rata 3,36 dan kriteria sedang.

Berdasarkan hasil penelitian, faktor finansial merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada (UGM), dengan skor rata-rata 4,05 yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan mempertimbangkan faktor finansial sebagai aspek yang sangat penting dalam menentukan jalur karir mereka. Gaji, tunjangan, dan stabilitas finansial menjadi pertimbangan utama, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh kebutuhan ekonomi dan harapan untuk mencapai kesejahteraan melalui jalur karir yang dipilih.

Sementara itu, faktor formasi jabatan menunjukkan pengaruh yang lebih rendah dengan skor 3,36, yang masuk dalam kategori sedang. Meskipun formasi jabatan berperan dalam menentukan pilihan karir, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa bagi sebagian besar tenaga kependidikan, ketersediaan posisi jabatan bukanlah faktor utama. Faktor ini tampaknya tidak memberikan dampak signifikan jika dibandingkan dengan faktor finansial, yang lebih diprioritaskan.

Faktor dukungan organisasi, dengan skor 3,72 yang tergolong cukup tinggi, juga memiliki peran penting dalam menentukan jalur karir. Dukungan dari organisasi dalam bentuk pelatihan, pengembangan keterampilan, dan kesempatan untuk berkarir lebih lanjut dianggap sebagai aspek yang mendukung keputusan tenaga kependidikan untuk memilih karir tertentu. Faktor ini menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan dan program yang mendukung pengembangan karir menjadi penting bagi tenaga kependidikan yang ingin terus berkembang dalam lingkungan kerja yang kondusif.

Selanjutnya, faktor pengakuan profesional dengan skor 3,67 juga masuk dalam kategori cukup tinggi, menandakan bahwa tenaga kependidikan menghargai pengakuan atas kontribusi dan keahlian mereka. Penghargaan yang diterima dalam bentuk pengakuan profesional dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja tenaga kependidikan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi keputusan mereka untuk mengejar jalur karir tertentu, baik struktural maupun fungsional.

Faktor kebijakan organisasi, dengan skor 3,55, juga mempengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan. Kebijakan yang diterapkan oleh organisasi, seperti struktur karir, perampingan organisasi, atau perubahan dalam kebijakan promosi, dapat membatasi atau membuka peluang pengembangan karir bagi tenaga kependidikan.

Secara keseluruhan, meskipun faktor finansial menjadi yang paling berpengaruh, faktor dukungan organisasi, pengakuan profesional, dan kebijakan organisasi juga memiliki dampak signifikan terhadap keputusan tenaga kependidikan dalam memilih jalur karir. Sementara itu, faktor formasi jabatan tidak memiliki pengaruh yang kuat, mengingat meskipun formasi jabatan tersedia atau tidak, keinginan tenaga kependidikan untuk meningkatkan jenjang karir tetap ada.

Harapan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kompetensi tercatat berada pada kategori tinggi, sementara harapan untuk peningkatan kesejahteraan menunjukkan kategori yang sangat tinggi. Harapan ini mencerminkan aspirasi yang kuat dari tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas profesional dan kesejahteraan mereka di masa depan.

Harapan tersebut selaras dengan tingkat kepuasan mereka terhadap kesejahteraan dan kebijakan karir saat ini, yang masih berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi yang dirasakan saat ini dengan ekspektasi di masa mendatang, yang dapat menjadi perhatian penting dalam upaya peningkatan kualitas pengelolaan karir tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada.

4.3.3. Respon berdasarkan jenis kelamin

Tabel 8 menyajikan hasil analisis data berdasarkan jenis kelamin responden, yang memberikan gambaran mengenai rata-rata nilai persepsi dan faktor-faktor utama yang memengaruhi preferensi pilihan karir tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada.

Tabel 8. Respon berdasarkan jenis kelamin

Kelompok pertanyaan	Jenis Kelamin			
	Laki Laki		Perempuan	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Pilihan Karir Jabatan Struktural	3,69	cukup tinggi	3,61	cukup tinggi
Pilihan Karir Jabatan Fungsional Tertentu	4,03	tinggi	3,98	cukup tinggi
Faktor Finansial sebagai penentu pilihan karir	4,11	tinggi	4,02	tinggi
Faktor Formasi Jabatan sebagai penentu pilihan karir	3,51	cukup tinggi	3,26	sedang
Faktor Dukungan Organisasi sebagai penentu pilihan karir	3,81	cukup tinggi	3,66	cukup tinggi
Faktor Pengakuan Profesional sebagai penentu pilihan karir	3,73	cukup tinggi	3,64	cukup tinggi
Faktor Kebijakan Organisasi sebagai penentu pilihan karir	3,70	cukup tinggi	3,46	cukup tinggi
Harapan Peningkatan Kompetensi	4,35	tinggi	4,32	tinggi

Kelompok pertanyaan	Jenis Kelamin			
	Laki Laki		Perempuan	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Harapan Peningkatan Kesejahteraan	4,53	sangat tinggi	4,58	sangat tinggi
Kepuasan Finansial	2,95	rendah	3,27	sedang
Kepuasan dengan kebijakan karir	3,28	sedang	3,19	sedang

Dalam aspek pilihan karir, hasil analisis nilai rata-rata menunjukkan bahwa responden secara umum lebih cenderung memilih jalur karir pada jabatan fungsional tertentu dibandingkan dengan jalur jabatan struktural. Selain itu, jika dilihat dari nilai rata-rata arah karir, laki-laki menunjukkan kecenderungan yang lebih besar dalam meningkatkan jenjang karir dibandingkan perempuan, baik dalam pilihan karir struktural maupun fungsional tertentu. Temuan ini memberikan gambaran tentang pola preferensi karir yang dipengaruhi oleh jenis kelamin, yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam perumusan strategi pengembangan karir yang lebih inklusif.

Selain itu, faktor yang paling memengaruhi preferensi karir tenaga kependidikan adalah faktor finansial, dengan rata-rata nilai 4,11 (kategori tinggi) untuk responden laki-laki dan 4,02 (kategori tinggi) untuk responden perempuan. Faktor ini menempati posisi tertinggi dibandingkan dengan faktor lainnya. Faktor kedua yang memberikan pengaruh cukup signifikan adalah dukungan organisasi, dengan rata-rata nilai 3,81 untuk laki-laki dan 3,66 untuk perempuan (keduanya masuk dalam kategori cukup tinggi). Selanjutnya, faktor pengakuan profesional memiliki nilai rata-rata 3,73 untuk laki-laki dan 3,64 untuk perempuan (kategori cukup tinggi), diikuti oleh faktor kebijakan organisasi dengan rata-rata nilai 3,70

untuk laki-laki dan 3,46 untuk perempuan (kategori cukup tinggi). Di sisi lain, faktor formasi jabatan mencatat nilai terendah, yaitu 3,51 (kategori cukup tinggi) untuk laki-laki dan 3,26 (kategori sedang) untuk perempuan.

Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa faktor finansial memiliki pengaruh terbesar terhadap preferensi karir tenaga kependidikan, sementara faktor lainnya seperti dukungan organisasi, pengakuan profesional, dan kebijakan organisasi juga memberikan pengaruh yang cukup signifikan. Namun, faktor formasi jabatan tidak memberikan pengaruh yang kuat, mengingat bahwa ketersediaan formasi tidak sepenuhnya menentukan keinginan tenaga kependidikan untuk meningkatkan jenjang karir.

Dalam hal harapan karir, harapan peningkatan kompetensi berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata nilai 4,35 untuk laki-laki dan 4,32 untuk perempuan. Sementara itu, harapan peningkatan kesejahteraan menunjukkan kategori yang sangat tinggi, yaitu 4,53 untuk laki-laki dan 4,58 untuk perempuan. Aspirasi ini mengindikasikan adanya keinginan kuat dari tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas profesional dan kesejahteraan mereka di masa depan.

Namun, harapan tersebut tidak sepenuhnya selaras dengan tingkat kepuasan saat ini. Kepuasan terhadap kesejahteraan berada pada kategori rendah untuk laki-laki (rata-rata 2,95) dan kategori sedang untuk perempuan (rata-rata 3,27). Demikian pula, kepuasan terhadap kebijakan karir menunjukkan kategori sedang, dengan nilai rata-rata 3,28 untuk laki-laki dan 3,19 untuk perempuan. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara kondisi yang dirasakan saat ini dan ekspektasi masa depan

4.3.4. Respon berdasarkan usia

Hasil analisis data berdasarkan usia responden, yang menggambarkan rata-rata nilai persepsi terhadap pilihan jalur karir, faktor-faktor utama yang memengaruhi preferensi karir, serta harapan karir tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada disajikan dalam Tabel 9 sampai dengan Tabel 13

Tabel 9. Respon pilihan karir berdasarkan usia

Range Usia (Tahun)	Pilihan Karir Jabatan Struktural		Pilihan Karir Jabatan Fungsional Tertentu	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
21-25	4,13	Tinggi	4,50	Tinggi
26-30	3,65	Cukup tinggi	3,96	Cukup tinggi
31-35	3,83	Cukup tinggi	3,83	Cukup tinggi
36-40	3,61	Cukup tinggi	3,74	Cukup tinggi
41-45	3,70	Cukup tinggi	3,53	Cukup tinggi
46-50	3,42	Sedang	3,54	Cukup tinggi
51-55	3,50	Sedang	3,35	Sedang
56-60	3,50	Sedang	3,25	Sedang

Tabel 9 menunjukkan bahwa preferensi terhadap pilihan karir jabatan fungsional cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan struktural, meskipun tingkatannya bervariasi antar kelompok usia. Nilai rata-rata tertinggi untuk pilihan karir jabatan fungsional terdapat pada kelompok usia 21–25 tahun (4,50, kategori tinggi), menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di kelompok usia muda lebih tertarik pada jalur karir fungsional. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah untuk pilihan ini terdapat pada kelompok usia 56–60 tahun (3,25, kategori sedang).

Untuk pilihan karir jabatan struktural, nilai rata-rata tertinggi juga ditemukan pada kelompok usia 21–25 tahun (4,13, kategori tinggi), yang menunjukkan bahwa minat terhadap jabatan struktural relatif lebih tinggi pada usia muda. Namun, nilai

rata-rata terendah terlihat pada kelompok usia 46–50 tahun (3,42, kategori sedang) dan 51–60 tahun (3,50, kategori sedang), mengindikasikan penurunan minat terhadap jabatan struktural di usia yang lebih tua.

Secara keseluruhan, kelompok usia 21–25 tahun memiliki preferensi tinggi baik terhadap jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Namun, seiring bertambahnya usia, preferensi terhadap kedua jenis jabatan cenderung menurun, terutama pada usia 51 tahun ke atas, yang berada pada kategori sedang untuk kedua pilihan karir tersebut.

Pada kelompok usia 31–35 tahun, pilihan karir antara jabatan struktural dan jabatan fungsional memiliki nilai rata-rata yang sama, yaitu 3,83, dengan kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pada rentang usia tersebut, tenaga kependidikan memiliki preferensi yang seimbang terhadap kedua jalur karir.

Pada kelompok usia 41–45 tahun, nilai rata-rata pilihan karir untuk jabatan struktural (3,70, cukup tinggi) lebih tinggi dibandingkan dengan pilihan karir untuk jabatan fungsional (3,53, cukup tinggi). Pola serupa terlihat pada kelompok usia 51–55 tahun dan 56–60 tahun, di mana nilai rata-rata pilihan karir jabatan struktural (masing-masing 3,50, kategori sedang) lebih tinggi dibandingkan dengan pilihan jabatan fungsional (masing-masing 3,35 dan 3,25, kategori sedang).

Berdasarkan pada pembahasan tersebut diatas, dapat dilihat bahwa tenaga kependidikan usia muda lebih cenderung memilih jalur karir jabatan fungsional, meskipun masih mempertimbangkan jabatan struktural sebagai opsi. Di sisi lain, menunjukkan bahwa seiring bertambahnya usia, tenaga kependidikan cenderung lebih mempertimbangkan jabatan struktural dibandingkan jabatan fungsional,

terutama pada rentang usia 41 tahun ke atas. Preferensi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pengalaman, stabilitas karir, atau peluang yang lebih relevan dengan kebutuhan mereka di usia matang.

Tabel 10. Respon pengaruh faktor finansial, formasi jabatan, dukungan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan usia

Range Usia (Tahun)	Faktor Finansial sebagai penentu pilihan karir		Faktor Formasi Jabatan sebagai penentu pilihan karir		Faktor Dukungan Organisasi sebagai penentu pilihan karir	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
21-25	4,00	Cukup tinggi	3,33	Sedang	3,67	Cukup tinggi
26-30	4,16	Tinggi	3,23	Sedang	3,68	Cukup tinggi
31-35	4,14	Tinggi	3,17	Sedang	3,81	Cukup tinggi
36-40	4,04	Tinggi	3,41	Sedang	3,67	Cukup tinggi
41-45	3,91	Cukup tinggi	3,29	Sedang	3,76	Cukup tinggi
46-50	4,08	Tinggi	3,64	Cukup tinggi	3,64	Cukup tinggi
51-55	4,00	Cukup tinggi	3,53	Cukup tinggi	3,80	Cukup tinggi
56-60	3,67	Cukup tinggi	3,33	Sedang	4,00	Cukup tinggi

Tabel 11. Respon pengaruh faktor pengakuan profesional, formasi kebijakan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan usia

Range Usia (Tahun)	Faktor Pengakuan Profesional sebagai penentu pilihan karir		Faktor Kebijakan Organisasi sebagai penentu pilihan karir	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
21-25	3,75	Cukup tinggi	3,25	Sedang
26-30	3,57	Cukup tinggi	3,41	Sedang
31-35	3,90	Cukup tinggi	3,50	Sedang
36-40	3,72	Cukup tinggi	3,64	Cukup tinggi
41-45	3,61	Cukup tinggi	3,60	Cukup tinggi
46-50	3,58	Cukup tinggi	3,54	Cukup tinggi
51-55	3,66	Cukup tinggi	3,83	Cukup tinggi
56-60	3,80	Cukup tinggi	3,50	Sedang

Berdasarkan analisis data dari kelompok usia pada Tabel 10 dan Tabel 11, faktor finansial merupakan faktor yang paling memengaruhi preferensi karir tenaga

kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada, dengan nilai rata-rata tertinggi di berbagai kelompok usia. Kelompok usia 26–30 tahun memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,16 (kategori tinggi), sementara kelompok usia 56–60 tahun memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu 3,67 (kategori cukup tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa faktor finansial tetap menjadi prioritas utama dalam menentukan pilihan karir di seluruh kelompok usia, meskipun tingkat pengaruhnya sedikit menurun pada kelompok usia yang lebih tua.

Faktor dukungan organisasi juga memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap preferensi karir, dengan nilai rata-rata tertinggi pada kelompok usia 56–60 tahun (4,00, kategori cukup tinggi). Sebagian besar kelompok usia lainnya memiliki nilai rata-rata dalam kategori cukup tinggi, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dianggap penting dalam menunjang pilihan karir, terutama pada usia menjelang pensiun.

Faktor formasi jabatan, meskipun cenderung kurang signifikan dibandingkan faktor lainnya, menunjukkan pengaruh yang sedikit lebih tinggi pada kelompok usia 46–50 tahun (3,64, kategori cukup tinggi) dan 51–55 tahun (3,53, kategori cukup tinggi). Sementara itu, kelompok usia lainnya umumnya berada pada kategori sedang, dengan nilai rata-rata terendah pada kelompok usia 31–35 tahun (3,17). Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan formasi jabatan tidak menjadi faktor utama bagi sebagian besar responden dalam menentukan karir mereka.

Faktor pengakuan profesional menunjukkan pengaruh yang cukup tinggi di semua kelompok usia, dengan nilai rata-rata tertinggi pada kelompok usia 31–35 tahun (3,90, kategori cukup tinggi). Faktor ini mengindikasikan pentingnya

penghargaan terhadap profesionalisme tenaga kependidikan, terutama pada usia produktif di awal hingga pertengahan karir.

Faktor kebijakan organisasi, meskipun cenderung lebih rendah dibandingkan faktor lainnya, tetap berada pada kategori cukup tinggi di beberapa kelompok usia, seperti pada kelompok usia 51–55 tahun (3,83). Kelompok usia lainnya cenderung berada dalam kategori sedang hingga cukup tinggi, menunjukkan bahwa kebijakan organisasi memiliki pengaruh, meskipun tidak sekuat faktor finansial dan dukungan organisasi.

Secara keseluruhan, faktor finansial menjadi penentu utama dalam preferensi karir tenaga kependidikan, diikuti oleh faktor dukungan organisasi, pengakuan profesional, dan kebijakan organisasi. Sementara itu, faktor formasi jabatan memiliki pengaruh yang paling rendah, menandakan bahwa meskipun formasi tersedia atau tidak, tenaga kependidikan tetap memiliki motivasi untuk mengembangkan karir mereka.

Tabel 12. Respon terhadap harapan peningkatan kompetensi berdasarkan usia

Range Usia (Tahun)	Harapan Peningkatan Kompetensi		Harapan Peningkatan Kesejahteraan	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
21-25	4,25	Tinggi	4,75	Sangat Tinggi
26-30	4,39	Tinggi	4,65	Sangat Tinggi
31-35	4,33	Tinggi	4,50	Tinggi
36-40	4,48	Tinggi	4,52	Sangat Tinggi
41-45	4,20	Tinggi	4,60	Sangat Tinggi
46-50	4,31	Tinggi	4,38	Tinggi
51-55	4,30	Tinggi	4,70	Sangat Tinggi
56-60	3,50	Sedang	4,00	Cukup Tinggi

Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 12, harapan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kompetensi secara umum berada pada kategori tinggi, dengan nilai rata-rata yang bervariasi di setiap rentang usia. Pada kelompok usia 21–25 tahun, nilai harapan terhadap peningkatan kompetensi mencapai 4,25 (tinggi), dan meningkat pada usia 26–30 tahun dengan nilai 4,39 (tinggi). Puncaknya terlihat pada kelompok usia 36–40 tahun, dengan nilai rata-rata tertinggi 4,48 (tinggi). Namun, terjadi penurunan yang cukup signifikan pada usia 56–60 tahun, di mana nilai harapan hanya mencapai 3,50 (sedang).

Sementara itu, harapan terhadap peningkatan kesejahteraan menunjukkan kategori yang sangat tinggi di sebagian besar kelompok usia. Nilai tertinggi terlihat pada kelompok usia 21–25 tahun dengan rata-rata 4,75, menunjukkan aspirasi yang sangat kuat terhadap kesejahteraan. Pola serupa terlihat pada usia 26–30 tahun (4,65) dan 51–55 tahun (4,70). Namun, kelompok usia 56–60 tahun mencatat nilai rata-rata lebih rendah, yaitu 4,00 (cukup tinggi), yang menunjukkan adanya sedikit penurunan intensitas harapan dibandingkan dengan kelompok usia lainnya.

Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa tenaga kependidikan di berbagai rentang usia memiliki aspirasi yang kuat untuk meningkatkan kompetensi profesional dan terutama kesejahteraan finansial mereka. Kelompok usia muda hingga usia produktif menunjukkan antusiasme yang konsisten terhadap kedua aspek tersebut, sementara kelompok usia lanjut cenderung mengalami penurunan harapan, kemungkinan karena pertimbangan prioritas yang berbeda menjelang akhir masa kerja.

Namun, jika dibandingkan dengan tingkat kepuasan yang dirasakan saat ini sebagaimana tercantum dalam Tabel 13, terdapat kesenjangan yang cukup nyata. Kepuasan finansial tenaga kependidikan sebagian besar berada pada kategori rendah hingga sedang, dengan nilai rata-rata tertinggi hanya 3,54 (cukup tinggi) pada usia 46–50 tahun, dan terendah 2,50 (rendah) pada usia 21–25 tahun. Hal serupa terlihat pada kepuasan terhadap kebijakan karir, yang umumnya berada pada kategori sedang dengan nilai tertinggi 3,50 pada usia 31–35 tahun.

Kesenjangan ini menunjukkan bahwa harapan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kompetensi dan kesejahteraan belum sepenuhnya selaras dengan kondisi aktual yang mereka rasakan.

Tabel 13. Respon terhadap kepuasan berdasarkan usia

Range Usia (Tahun)	Kepuasan Finansial		Kepuasan terhadap kebijakan karir	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
21-25	2,50	Rendah	3,00	Rendah
26-30	2,74	Rendah	2,91	Rendah
31-35	3,50	Sedang	3,50	Sedang
36-40	3,39	Sedang	3,22	Sedang
41-45	3,13	Sedang	3,27	Sedang
46-50	3,54	Cukup tinggi	3,46	Sedang
51-55	2,90	Rendah	3,40	Sedang
56-60	3,00	Rendah	3,00	Rendah

4.3.5. Berdasarkan masa kerja

Hasil analisis data berdasarkan masa kerja responden, yang menunjukkan rata-rata nilai persepsi mengenai pilihan jalur karir, faktor-faktor penentu preferensi karir, serta harapan pengembangan karir tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada disajikan dalam beberapa tabel berikut.

Tabel 14. Respon tentang pilihan jalur karir berdasarkan masa kerja

Range Masa Kerja	Pilihan Karir Jabatan Struktural		Pilihan Karir Jabatan Fungsional Tertentu	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
2-5 tahun	3,67	Cukup Tinggi	4,00	Cukup Tinggi
6-10 tahun	3,67	Cukup Tinggi	3,83	Cukup Tinggi
11-15 tahun	3,74	Cukup Tinggi	3,70	Cukup Tinggi
16-20 tahun	3,69	Cukup Tinggi	2,94	Rendah
21-25 tahun	3,36	Sedang	3,54	Cukup Tinggi
26-30 tahun	2,75	Rendah	3,75	Cukup Tinggi
dias 30 tahun	3,88	Cukup Tinggi	3,75	Cukup Tinggi

Tabel 14 menunjukkan bahwa preferensi terhadap pilihan karir jabatan fungsional cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan struktural, meskipun terdapat variasi antar kelompok berdasarkan masa kerja. Nilai rata-rata tertinggi untuk jabatan fungsional ditemukan pada kelompok dengan masa kerja 2–5 tahun (4,00, kategori cukup tinggi), yang mencerminkan ketertarikan tenaga kependidikan baru terhadap jalur karir fungsional. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah untuk jabatan fungsional terlihat pada kelompok dengan masa kerja 16–20 tahun (2,94, kategori rendah), menunjukkan penurunan minat terhadap jalur karir ini pada masa kerja menengah.

Untuk jabatan struktural, nilai rata-rata tertinggi ditemukan pada kelompok dengan masa kerja di atas 30 tahun (3,88, kategori cukup tinggi), yang mengindikasikan preferensi yang lebih besar terhadap jabatan struktural pada tenaga kependidikan dengan masa kerja lebih panjang. Di sisi lain, nilai rata-rata terendah untuk jabatan struktural tercatat pada kelompok dengan masa kerja 26–30 tahun (2,75, kategori rendah), yang menunjukkan minat yang rendah terhadap jalur karir ini pada rentang masa kerja tersebut.

Secara keseluruhan, kelompok dengan masa kerja 2–5 tahun menunjukkan preferensi yang lebih tinggi terhadap jabatan fungsional dibandingkan jabatan struktural. Namun, pada kelompok dengan masa kerja lebih dari 30 tahun, preferensi terhadap jabatan struktural cenderung meningkat, sementara preferensi terhadap jabatan fungsional tetap pada kategori cukup tinggi.

Pada kelompok dengan masa kerja 11–15 tahun dan 21–25 tahun, preferensi terhadap jabatan struktural dan jabatan fungsional relatif seimbang, dengan nilai rata-rata berada pada kategori cukup tinggi untuk kedua jalur karir. Namun, pada masa kerja 16–20 tahun, terdapat penurunan signifikan pada preferensi terhadap jabatan fungsional (2,94, kategori rendah), sementara preferensi terhadap jabatan struktural tetap berada pada kategori cukup tinggi (3,69).

Tabel 15. Respon pengaruh faktor finansial, formasi jabatan, dukungan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan masa kerja

Range Masa Kerja	Faktor Finansial sebagai penentu pilihan karir		Faktor Formasi Jabatan		Faktor Dukungan Organisasi	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
2-5 tahun	4,13	Tinggi	3,28	Sedang	3,71	Cukup Tinggi
6-10 tahun	3,81	Cukup Tinggi	3,11	Sedang	3,74	Cukup Tinggi
11-15 tahun	4,08	Tinggi	3,49	Sedang	3,75	Cukup Tinggi
16-20 tahun	3,88	Cukup Tinggi	3,08	Sedang	3,71	Cukup Tinggi
21-25 tahun	4,00	Cukup Tinggi	3,52	Cukup Tinggi	3,62	Cukup Tinggi
26-30 tahun	4,33	Tinggi	3,00	Rendah	3,67	Cukup Tinggi
dias 30 tahun	4,17	Tinggi	3,58	Cukup Tinggi	3,83	Cukup Tinggi

Tabel 16. Respon pengaruh faktor pengakuan profesional, formasi kebijakan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan masa kerja

Range Masa Kerja	Faktor Pengakuan Profesional		Faktor Kebijakan Organisasi	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
2-5 tahun	3,63	Cukup Tinggi	3,43	Sedang

Range Masa Kerja	Faktor Pengakuan Profesional		Faktor Kebijakan Organisasi	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
6-10 tahun	3,76	Cukup Tinggi	3,30	Sedang
11-15 tahun	3,70	Cukup Tinggi	3,67	Cukup Tinggi
16-20 tahun	3,63	Cukup Tinggi	3,42	Sedang
21-25 tahun	3,51	Cukup Tinggi	3,69	Cukup Tinggi
26-30 tahun	4,10	Tinggi	3,83	Cukup Tinggi
diatas 30 tahun	4,00	Cukup Tinggi	3,83	Cukup Tinggi

Berdasarkan analisis data dari Tabel 15 dan Tabel 16 yang mengelompokkan preferensi karir tenaga kependidikan berdasarkan masa kerja, faktor finansial tetap menjadi faktor utama yang memengaruhi pilihan karir di berbagai rentang masa kerja. Kelompok tenaga kependidikan dengan masa kerja 26–30 tahun menunjukkan nilai rata-rata tertinggi untuk faktor finansial (4,33, kategori tinggi), sementara kelompok dengan masa kerja 6–10 tahun menunjukkan nilai rata-rata terendah (3,81, kategori cukup tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa faktor finansial tetap menjadi prioritas utama meskipun pengaruhnya sedikit berkurang seiring bertambahnya masa kerja.

Faktor dukungan organisasi juga memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap preferensi karir, dengan nilai rata-rata tertinggi pada kelompok dengan masa kerja di atas 30 tahun (3,83, kategori cukup tinggi), diikuti oleh kelompok masa kerja 6–10 tahun (3,74, kategori cukup tinggi). Faktor ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi semakin penting dalam pengambilan keputusan karir, terutama pada tenaga kependidikan yang sudah memiliki masa kerja lebih panjang dan mendekati masa pensiun.

Faktor formasi jabatan, meskipun kurang berpengaruh dibandingkan faktor lainnya, menunjukkan pola yang cukup konsisten di berbagai rentang masa kerja. Kelompok dengan masa kerja 26–30 tahun memiliki nilai rata-rata terendah untuk faktor ini (3,00, kategori rendah), yang menunjukkan bahwa bagi mereka, formasi jabatan tidak menjadi faktor utama dalam menentukan pilihan karir. Sebaliknya, kelompok dengan masa kerja 21–25 tahun (3,52, kategori cukup tinggi) dan lebih dari 30 tahun (3,58, kategori cukup tinggi) cenderung lebih mempertimbangkan ketersediaan formasi jabatan.

Faktor pengakuan profesional menunjukkan pengaruh yang signifikan di semua kelompok masa kerja. Kelompok dengan masa kerja 26–30 tahun memiliki nilai rata-rata tertinggi untuk faktor ini (4,10, kategori tinggi), menandakan bahwa penghargaan terhadap profesionalisme tenaga kependidikan sangat penting di usia produktif awal hingga menengah karir mereka.

Faktor kebijakan organisasi, meskipun lebih rendah dibandingkan dengan faktor lainnya, menunjukkan nilai rata-rata yang cukup tinggi di beberapa kelompok masa kerja, seperti pada kelompok dengan masa kerja 21–25 tahun (3,69, kategori cukup tinggi) dan lebih dari 30 tahun (3,83, kategori cukup tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan organisasi juga mempengaruhi keputusan karir, meskipun pengaruhnya tidak sekuat faktor finansial atau dukungan organisasi.

Secara keseluruhan, faktor finansial tetap menjadi faktor utama dalam menentukan pilihan karir tenaga kependidikan, diikuti oleh dukungan organisasi dan pengakuan profesional. Faktor formasi jabatan dan kebijakan organisasi memiliki pengaruh yang lebih rendah, dengan formasi jabatan terutama tidak

menjadi perhatian utama bagi tenaga kependidikan yang berada pada masa kerja 26–30 tahun.

Tabel 17. Respon terhadap harapan peningkatan kompetensi dan kesejahteraan berdasarkan masa kerja

Range Masa Kerja	Harapan Peningkatan Kompetensi		Harapan Peningkatan Kesejahteraan	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
2-5 tahun	4,34	Tinggi	4,63	Sangat Tinggi
6-10 tahun	4,33	Tinggi	4,67	Sangat Tinggi
11-15 tahun	4,33	Tinggi	4,55	Sangat Tinggi
16-20 tahun	4,50	Tinggi	4,63	Sangat Tinggi
21-25 tahun	4,14	Tinggi	4,21	Tinggi
26-30 tahun	5,00	Sangat Tinggi	5,00	Sangat Tinggi
dias 30 tahun	4,25	Tinggi	4,75	Sangat Tinggi

Tabel 18. Respon terhadap kepuasan berdasarkan masa kerja

Range Masa Kerja	Kepuasan Finansial		Kepuasan terhadap kebijakan karir	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
2-5 tahun	2,97	Rendah	3,03	Sedang
6-10 tahun	3,00	Rendah	3,22	Sedang
11-15 tahun	3,33	Sedang	3,39	Sedang
16-20 tahun	3,13	Sedang	3,25	Sedang
21-25 tahun	3,43	Sedang	3,29	Sedang
26-30 tahun	3,00	Rendah	3,00	Rendah
dias 30 tahun	2,50	Rendah	3,25	Sedang

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 17 dan Tabel 18, harapan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kompetensi dan kesejahteraan menunjukkan pola yang konsisten, namun terdapat kesenjangan yang signifikan dengan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh mereka. Secara umum, harapan terhadap peningkatan kompetensi berada pada kategori tinggi, dengan kelompok masa kerja 26–30 tahun

mencatatkan nilai tertinggi (5,00, sangat tinggi) untuk kedua aspek kompetensi dan kesejahteraan. Hal ini mencerminkan bahwa tenaga kependidikan pada kelompok ini memiliki aspirasi yang sangat kuat untuk pengembangan kompetensi serta kesejahteraan. Kelompok dengan masa kerja 16–20 tahun juga menunjukkan nilai yang cukup tinggi (4,50 untuk kompetensi dan 4,63 untuk kesejahteraan), sedangkan kelompok dengan masa kerja 21–25 tahun mencatatkan nilai harapan sedikit lebih rendah (4,14 untuk kompetensi dan 4,21 untuk kesejahteraan), tetapi tetap dalam kategori tinggi.

Untuk harapan terhadap kesejahteraan, sebagian besar kelompok masa kerja mencatatkan nilai rata-rata yang sangat tinggi, terutama pada kelompok dengan masa kerja 2–5 tahun (4,63), 6–10 tahun (4,67), dan 11–15 tahun (4,55), yang menunjukkan aspirasi yang kuat terkait kesejahteraan finansial. Namun, kelompok dengan masa kerja 26–30 tahun menonjol dengan nilai 5,00, baik untuk kompetensi maupun kesejahteraan, menunjukkan bahwa tenaga kependidikan pada usia ini sangat mendambakan peningkatan dalam kedua aspek tersebut. Sementara itu, kelompok dengan masa kerja lebih dari 30 tahun menunjukkan harapan yang stabil dan tinggi terhadap kesejahteraan (4,75) meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan kelompok yang lebih muda.

Meskipun harapan terhadap peningkatan kompetensi dan kesejahteraan cukup tinggi, data pada Tabel 18 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan tenaga kependidikan terhadap kondisi finansial dan kebijakan karir masih berada dalam kategori rendah hingga sedang. Kepuasan finansial tenaga kependidikan sebagian besar berada pada kategori rendah, dengan nilai rata-rata tertinggi hanya 3,43 pada

kelompok masa kerja 21–25 tahun, dan terendah pada kelompok dengan masa kerja lebih dari 30 tahun (2,50). Kepuasan terhadap kebijakan karir juga menunjukkan pola serupa, dengan sebagian besar kelompok berada pada kategori sedang, dan nilai tertinggi hanya 3,39 pada kelompok masa kerja 11–15 tahun.

Kesenjangan ini menunjukkan bahwa meskipun tenaga kependidikan memiliki harapan yang kuat untuk peningkatan kompetensi dan kesejahteraan, kenyataan yang mereka rasakan dalam hal kepuasan finansial dan kebijakan karir masih jauh dari harapan tersebut. Hal ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara aspirasi yang diinginkan dan kondisi aktual yang dihadapi oleh tenaga kependidikan, terutama dalam aspek kesejahteraan finansial dan kebijakan karir yang belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi mereka.

4.3.6. Berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 19 menyajikan hasil analisis data berdasarkan tingkat pendidikan responden, yang memberikan gambaran tentang rata-rata nilai persepsi terhadap pilihan jalur karir, faktor-faktor utama yang memengaruhi preferensi karir, serta harapan pengembangan karir tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada.

Tabel 19. Respon berdasarkan tingkat pendidikan

Kelompok Pertanyaan	Pendidikan					
	S1		S2		Profesi	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Pilihan Karir Jabatan Struktural	3,59	Cukup Tinggi	4,08	Tinggi	3,50	Sedang
Pilihan Karir Jabatan Fungsional Tertentu	3,69	Cukup Tinggi	3,96	Cukup Tinggi	3,70	Cukup Tinggi
Faktor Finansial	4,07	Tinggi	4,08	Tinggi	3,73	Cukup Tinggi
Faktor Formasi Jabatan	3,37	Sedang	3,33	Sedang	3,20	Sedang

Kelompok Pertanyaan	Pendidikan					
	S1		S2		Profesi	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Faktor Dukungan Organisasi	3,73	Cukup Tinggi	3,75	Cukup Tinggi	3,40	Sedang
Faktor Pengakuan Profesional	3,65	Cukup Tinggi	3,95	Cukup Tinggi	3,32	Sedang
Faktor Kebijakan Organisasi	3,55	Cukup Tinggi	3,64	Cukup Tinggi	3,33	Sedang
Harapan Peningkatan Kompetensi	4,34	Tinggi	4,33	Tinggi	4,20	Tinggi
Harapan Peningkatan Kesejahteraan	4,56	Sangat Tinggi	4,50	Tinggi	4,60	Sangat Tinggi
Kepuasan Finansial	3,13	Sedang	3,50	Sedang	2,60	Rendah
Kepuasan dengan kebijakan karir	3,22	Sedang	3,25	Sedang	3,20	Sedang

Berdasarkan analisis data pada Tabel 19, terkait pilihan karir, kelompok dengan pendidikan S2 lebih cenderung memilih jabatan struktural (4,08, kategori tinggi), sementara kelompok dengan pendidikan S1 dan profesi memiliki nilai yang lebih rendah (3,59 dan 3,50, kategori cukup tinggi dan sedang). Pilihan karir pada jabatan fungsional tertentu juga menunjukkan pola yang serupa, dengan responden S2 mencatatkan nilai rata-rata tertinggi (3,96, kategori cukup tinggi), diikuti oleh S1 (3,69, kategori cukup tinggi) dan profesi (3,70, kategori cukup tinggi).

Dari sisi faktor yang memengaruhi preferensi karir, faktor finansial menjadi yang paling dominan di ketiga kelompok pendidikan, dengan nilai rata-rata yang cukup tinggi. Responden S2 memiliki nilai tertinggi dalam faktor finansial (4,08, kategori tinggi), sedangkan responden profesi mencatatkan nilai terendah (3,73, kategori cukup tinggi). Faktor dukungan organisasi juga memberikan pengaruh signifikan, dengan nilai rata-rata cukup tinggi pada kelompok S2 (3,75, kategori cukup tinggi) dan S1 (3,73, kategori cukup tinggi), sedangkan kelompok profesi cenderung memiliki nilai yang lebih rendah (3,40, kategori sedang). Faktor lainnya

seperti pengakuan profesional dan kebijakan organisasi juga menunjukkan pola yang serupa, dengan kelompok S2 memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok lainnya.

Harapan terhadap peningkatan kompetensi dan kesejahteraan umumnya berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi di semua kelompok pendidikan. Kelompok S2 menunjukkan harapan tertinggi pada kedua aspek ini, dengan nilai rata-rata 4,33 untuk peningkatan kompetensi dan 4,50 untuk peningkatan kesejahteraan. Sementara itu, kelompok profesi memiliki nilai harapan terhadap peningkatan kesejahteraan yang paling tinggi (4,60, kategori sangat tinggi), meskipun harapan terhadap peningkatan kompetensi sedikit lebih rendah (4,20, kategori tinggi).

Namun, terdapat kesenjangan yang cukup besar antara harapan dan kepuasan yang dirasakan oleh tenaga kependidikan. Kepuasan finansial responden S2 lebih tinggi (3,50, kategori sedang) dibandingkan dengan responden S1 (3,13, kategori sedang) dan profesi (2,60, kategori rendah). Hal serupa juga terlihat pada kepuasan terhadap kebijakan karir, yang umumnya berada pada kategori sedang, dengan nilai tertinggi pada kelompok S2 (3,25) dan terendah pada kelompok profesi (3,20).

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan dengan pendidikan yang lebih tinggi (S2) cenderung memiliki pemahaman, preferensi, dan harapan yang lebih tinggi terhadap jenjang karir dan peningkatan kesejahteraan. Meskipun demikian, kesenjangan antara harapan dan kepuasan, terutama terkait dengan faktor finansial, menunjukkan bahwa meskipun tenaga kependidikan

memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap perbaikan kompetensi dan kesejahteraan, realitas yang mereka rasakan masih jauh dari harapan tersebut.

4.3.7. Berdasarkan unit kerja

Hasil analisis data berdasarkan unit kerja responden, yang memberikan gambaran tentang rata-rata nilai persepsi terhadap pilihan jalur karir, faktor-faktor utama yang memengaruhi preferensi karir, serta harapan pengembangan karir tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada.

Tabel 20. Respon tentang pilihan jalur karir berdasarkan unit kerja

Fakultas	Pilihan Karir Jabatan Struktural		Pilihan Karir Jabatan Fungsional Tertentu	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Fakultas Kedokteran Hewan	3,71	Cukup Tinggi	3,79	Cukup Tinggi
Fakultas Kehutanan	3,77	Cukup Tinggi	3,81	Cukup Tinggi
Fakultas Pertanian	3,52	Cukup Tinggi	3,73	Cukup Tinggi
Fakultas Peternakan	3,73	Cukup Tinggi	3,63	Cukup Tinggi
Fakultas Teknologi Pertanian	3,57	Cukup Tinggi	3,70	Cukup Tinggi

Tabel 20 menunjukkan bahwa preferensi terhadap pilihan karir jabatan struktural dan jabatan fungsional tertentu cenderung cukup tinggi di seluruh fakultas yang diteliti. Secara umum, kedua jalur karir ini memiliki nilai rata-rata yang berada dalam kategori cukup tinggi di semua fakultas, dengan beberapa variasi terkait dengan preferensi terhadap jabatan struktural dan fungsional.

Pada Fakultas Kedokteran Hewan, nilai rata-rata untuk jabatan struktural adalah 3,71, sementara jabatan fungsional tertentu sedikit lebih tinggi dengan nilai rata-rata 3,79. Hal ini menunjukkan adanya preferensi yang relatif seimbang

terhadap kedua jalur karir tersebut, dengan sedikit kecenderungan lebih tinggi terhadap jalur karir fungsional tertentu.

Fakultas Kehutanan memiliki nilai rata-rata yang hampir sama untuk jabatan struktural (3,77) dan jabatan fungsional tertentu (3,81), keduanya berada dalam kategori cukup tinggi. Ini mencerminkan ketertarikan yang sangat serupa terhadap kedua jalur karir di fakultas ini, dengan sedikit keunggulan pada jalur karir fungsional.

Sementara itu, Fakultas Pertanian memiliki preferensi yang sedikit lebih tinggi terhadap jabatan fungsional tertentu (3,73) dibandingkan jabatan struktural (3,52). Meskipun keduanya masih berada dalam kategori cukup tinggi, ada kecenderungan tenaga kependidikan di fakultas ini lebih memilih jalur karir fungsional.

Pada Fakultas Peternakan, preferensi terhadap jabatan struktural (3,73) sedikit lebih tinggi dibandingkan jabatan fungsional tertentu (3,63). Kedua nilai ini masih berada dalam kategori cukup tinggi, meskipun ada sedikit penurunan pada minat terhadap jabatan fungsional.

Terakhir, Fakultas Teknologi Pertanian mencatatkan nilai rata-rata jabatan struktural sebesar 3,57 dan jabatan fungsional tertentu sebesar 3,70, keduanya dalam kategori cukup tinggi. Di fakultas ini, preferensi terhadap jabatan fungsional sedikit lebih tinggi daripada jabatan struktural.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat variasi antar fakultas, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu dipilih dengan preferensi yang cukup tinggi oleh tenaga kependidikan di semua fakultas yang diteliti.

Tabel 21. Respon pengaruh faktor finansial, formasi jabatan, dukungan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan unit kerja

Fakultas	Faktor Finansial sebagai penentu pilihan karir		Faktor Formasi Jabatan		Faktor Dukungan Organisasi	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Fakultas Kedokteran Hewan	3,90	Cukup Tinggi	3,29	Sedang	3,38	Sedang
Fakultas Kehutanan	3,99	Cukup Tinggi	3,46	Sedang	3,86	Cukup Tinggi
Fakultas Pertanian	4,07	Tinggi	3,27	Sedang	3,54	Cukup Tinggi
Fakultas Peternakan	4,08	Tinggi	3,23	Sedang	3,77	Cukup Tinggi
Fakultas Teknologi Pertanian	4,12	Tinggi	3,49	Sedang	3,84	Cukup Tinggi

Tabel 22. Respon pengaruh faktor pengakuan profesional, formasi kebijakan organisasi sebagai penentu pilihan karir berdasarkan unit kerja

Fakultas	Faktor Pengakuan Profesional		Faktor Kebijakan Organisasi	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Fakultas Kedokteran Hewan	3,46	Sedang	3,33	Sedang
Fakultas Kehutanan	3,76	Cukup Tinggi	3,64	Cukup Tinggi
Fakultas Pertanian	3,57	Cukup Tinggi	3,57	Cukup Tinggi
Fakultas Peternakan	3,74	Cukup Tinggi	3,37	Sedang
Fakultas Teknologi Pertanian	3,71	Cukup Tinggi	3,67	Cukup Tinggi

Berdasarkan analisis data dari tabel 22 dan tabel 23 yang mengelompokkan pengaruh berbagai faktor terhadap pilihan karir tenaga kependidikan berdasarkan unit kerja, faktor finansial tetap menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan karir di semua fakultas yang diteliti. Fakultas Teknologi Pertanian mencatatkan nilai rata-rata tertinggi untuk faktor finansial (4,12, kategori tinggi), diikuti oleh Fakultas Peternakan (4,08, kategori tinggi) dan Fakultas Pertanian (4,07, kategori tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa di ketiga fakultas tersebut, faktor finansial memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pilihan karir tenaga kependidikan,

mencerminkan bahwa kesejahteraan ekonomi menjadi prioritas utama dalam pengambilan keputusan karir.

Meskipun faktor finansial tetap dominan, faktor dukungan organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan. Fakultas Kehutanan mencatatkan nilai rata-rata tertinggi untuk faktor dukungan organisasi (3,86, kategori cukup tinggi), diikuti oleh Fakultas Teknologi Pertanian (3,84, kategori cukup tinggi) dan Fakultas Peternakan (3,77, kategori cukup tinggi). Ini menunjukkan bahwa dukungan dari organisasi, seperti fasilitas dan kebijakan yang mendukung perkembangan karir, juga menjadi pertimbangan penting dalam menentukan pilihan karir, terutama di fakultas dengan nilai yang lebih tinggi pada faktor ini.

Faktor formasi jabatan, meskipun pengaruhnya lebih rendah dibandingkan dengan faktor finansial dan dukungan organisasi, tetap menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan karir. Nilai rata-rata untuk faktor ini berada pada kategori sedang di seluruh fakultas yang diteliti. Fakultas Kehutanan mencatatkan nilai rata-rata tertinggi untuk faktor formasi jabatan (3,46), sementara Fakultas Teknologi Pertanian mencatatkan nilai rata-rata terendah (3,49). Ini mengindikasikan bahwa meskipun formasi jabatan menjadi faktor yang relevan, pengaruhnya tidak sebesar faktor finansial dan dukungan organisasi dalam memengaruhi pilihan karir.

Faktor pengakuan profesional dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pengakuan ini bervariasi antara fakultas dengan nilai rata-rata yang berbeda-beda. Tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Hewan menilai faktor ini dengan nilai rata-rata 3,46 yang tergolong dalam kategori "sedang". Sementara itu,

Fakultas Kehutanan mencatatkan nilai rata-rata tertinggi untuk faktor pengakuan profesional, yakni 3,76 (kategori "cukup tinggi"). Fakultas Pertanian juga menunjukkan nilai yang cukup tinggi, yakni 3,57. Fakultas Peternakan mencatatkan nilai 3,74 yang termasuk dalam kategori "cukup tinggi". Fakultas Teknologi Pertanian memiliki nilai pengakuan profesional 3,71, yang termasuk dalam kategori "cukup tinggi", hampir setara dengan Fakultas Kehutanan dan Fakultas Pertanian. Nilai ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di fakultas ini juga merasa dihargai dalam hal pengakuan profesional.

Secara keseluruhan, faktor pengakuan profesional menunjukkan perbedaan yang signifikan antar fakultas. Fakultas yang memiliki nilai lebih tinggi pada faktor ini, seperti Fakultas Kehutanan, cenderung memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap keputusan tenaga kependidikan dalam memilih jalur karir, baik struktural maupun fungsional. Sebaliknya, fakultas dengan nilai lebih rendah, seperti Fakultas Kedokteran Hewan, menunjukkan bahwa pengakuan profesional mungkin belum cukup memadai untuk mendorong keputusan karir yang lebih kuat di kalangan tenaga kependidikan mereka.

Faktor kebijakan organisasi tercatat memiliki pengaruh yang cukup signifikan, dengan Fakultas Kehutanan mencatatkan nilai rata-rata tertinggi (3,64, kategori cukup tinggi), diikuti oleh Fakultas Teknologi Pertanian (3,67, kategori cukup tinggi). Meskipun tidak sekuat faktor finansial, kebijakan organisasi yang mendukung pengembangan karir juga menjadi pertimbangan penting dalam memilih jalur karir.

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 23, harapan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kompetensi dan kesejahteraan menunjukkan pola yang konsisten di seluruh fakultas. Secara umum, harapan terhadap peningkatan kompetensi berada dalam kategori tinggi, dengan Fakultas Teknologi Pertanian mencatatkan nilai rata-rata tertinggi untuk peningkatan kompetensi (4,52, sangat tinggi), diikuti oleh Fakultas Kehutanan (4,33, tinggi) dan Fakultas Kedokteran Hewan (4,29, tinggi). Ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di fakultas-fakultas ini memiliki aspirasi yang kuat untuk pengembangan kompetensi mereka.

Harapan terhadap peningkatan kesejahteraan juga mencatatkan nilai rata-rata yang sangat tinggi di sebagian besar fakultas. Fakultas Teknologi Pertanian memiliki nilai tertinggi untuk harapan peningkatan kesejahteraan (4,78, sangat tinggi), diikuti oleh Fakultas Peternakan (4,60, sangat tinggi), dan Fakultas Kehutanan (4,58, sangat tinggi). Hal ini mencerminkan bahwa tenaga kependidikan di fakultas-fakultas ini sangat menginginkan peningkatan dalam kesejahteraan finansial mereka, yang sejalan dengan harapan tinggi terhadap kompetensi. Sementara itu, Fakultas Pertanian mencatatkan nilai yang sedikit lebih rendah untuk kesejahteraan (4,32, tinggi), meskipun masih dalam kategori tinggi.

Tabel 23. Respon terhadap harapan karir berdasarkan unit kerja

Fakultas	Harapan Peningkatan Kompetensi		Harapan Peningkatan Kesejahteraan	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Fakultas Kedokteran Hewan	4,29	Tinggi	4,57	Sangat Tinggi
Fakultas Kehutanan	4,33	Tinggi	4,58	Sangat Tinggi
Fakultas Pertanian	4,25	Tinggi	4,32	Tinggi
Fakultas Peternakan	4,25	Tinggi	4,60	Sangat Tinggi
Fakultas Teknologi Pertanian	4,52	Sangat Tinggi	4,78	Sangat Tinggi

Tabel 24. Respon terhadap kepuasan karir berdasarkan unit kerja

Fakultas	Kepuasan Finansial		Kepuasan terhadap kebijakan karir	
	Nilai rata-rata	Kriteria	Nilai rata-rata	Kriteria
Fakultas Kedokteran Hewan	3,43	Sedang	3,29	Sedang
Fakultas Kehutanan	3,13	Sedang	3,17	Sedang
Fakultas Pertanian	3,00	Rendah	3,18	Sedang
Fakultas Peternakan	3,35	Sedang	3,10	Sedang
Fakultas Teknologi Pertanian	3,09	Sedang	3,43	Sedang

Meskipun harapan terhadap peningkatan kompetensi dan kesejahteraan cukup tinggi, data pada Tabel 24 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan tenaga kependidikan terhadap kondisi finansial dan kebijakan karir masih relatif rendah hingga sedang. Kepuasan finansial sebagian besar berada pada kategori sedang, dengan nilai rata-rata tertinggi tercatat di Fakultas Kedokteran Hewan (3,43), diikuti oleh Fakultas Peternakan (3,35), namun nilai-nilai ini tetap berada dalam kategori sedang atau rendah. Fakultas Pertanian mencatatkan nilai terendah untuk kepuasan finansial (3,00), mencerminkan tingkat kepuasan yang cukup rendah terhadap kondisi finansial mereka.

Kepuasan terhadap kebijakan karir juga menunjukkan pola serupa, dengan sebagian besar fakultas berada pada kategori sedang. Fakultas Teknologi Pertanian memiliki nilai tertinggi untuk kepuasan terhadap kebijakan karir (3,43, sedang), diikuti oleh Fakultas Kedokteran Hewan (3,29, sedang) dan Fakultas Kehutanan (3,17, sedang). Fakultas Peternakan mencatatkan nilai terendah untuk kepuasan terhadap kebijakan karir (3,10), yang menunjukkan bahwa kebijakan karir di fakultas ini belum sepenuhnya memenuhi harapan tenaga kependidikan.

4.4. Hasil Uji Kualitatif

- 4.4.1. Persepsi tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada terkait pilihan karir antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional.

Persepsi tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada terkait pilihan karir antara jabatan struktural dan fungsional menunjukkan beragam pandangan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa tenaga kependidikan menunjukkan ambisi yang rendah untuk beralih ke jabatan struktural meskipun ditawarkan kesempatan, seperti yang disampaikan oleh Informan A.2.

"Jadi dari teman teman tendik itu yang punya bener bener dia punya ambisi itu kecil. Bisa kita lihat lah, kira kira siapa. Wong saya di Fakultas ini 8 tahun itu, yang menurut perkiraan kita itu, dia mau, tapi ternyata tidak, ketika dulu ada bukaan formasi itu, pasti kita tawarkan, bahkan kita japri, ternyata tidak berminat."

Kecenderungan ini mungkin disebabkan oleh ketidakpastian dalam pengelolaan jabatan struktural yang sering kali dianggap lebih menuntut waktu dan tenaga, serta peran yang lebih birokratis, yang tidak sesuai dengan preferensi individu yang lebih menyukai kebebasan dalam melaksanakan tugas. Sementara itu, sebagian tenaga kependidikan lainnya lebih memilih untuk fokus pada jabatan fungsional yang dinilai lebih memberikan kepuasan dalam menjalankan tugas sehari-hari, dengan pengakuan yang lebih berorientasi pada keahlian dan pencapaian profesional tanpa adanya tekanan politik dan administrasi yang tinggi.

Selain itu, kecenderungan ini juga dapat dipengaruhi oleh kenyamanan dalam posisi saat ini atau ketidakminatan untuk mengambil tanggung jawab yang

lebih besar. Jabatan fungsional lebih disukai oleh beberapa tenaga kependidikan karena lebih sejalan dengan tugas dan fungsi sehari-hari mereka, seperti yang diutarakan oleh Informan A.3, yang menambahkan bahwa peran tersebut memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada pengembangan profesional tanpa terjebak dalam birokrasi yang rumit.

"Kayaknya kalau dilihat dari kecenderungannya ke fungsional, karena masih sejalur dengan apa yang dilakukan sehari-hari, maksudnya tupoksinya di posisi jabatan yang dia lakukan. Kalau struktural itu rata-rata pada keder, apakah bisa apakah tidak menghandle sekian banyak sdm, jadi ada keinginan tapi kesiapan mentalnya itu belum. Kalau yang administratif mereka ingin sih sampai ke fungsional, tapi karena aturannya belum, dan pernah tak tanyakan ke pimpinan bagusnya kita punya ini ini ini, tapi pimpinan masih belum acc, masih dipertimbangkan, mungkin juga faktor anggaran dan sebagainya. Sebenarnya kita ingin punya analisis akademik, analisis kepegawaian, analisis kerjasama."

Di sisi lain, terdapat tenaga kependidikan yang menghadapi kesulitan dalam jabatan fungsional, terutama jika posisi tersebut berada di luar bidang teknis, dan lebih tertarik pada jabatan struktural. Informan A.4 menyampaikan bahwa bagi sebagian tenaga kependidikan, jabatan fungsional yang tidak berkaitan langsung dengan keahlian teknis mereka sering kali dianggap membingungkan dan kurang memberikan tantangan yang memadai.

"Kalau yang di fungsional itu terutama kalau yang agak sulit yang di luar teknis. PLP kan karena dia di awal sudah rekrutmennya di awal sudah mengarah kesana ya memilih fungsional, kalau yang administrasi itu susah, karena formasinya, dan rata-rata susah di proses. Kalau teman-teman menurut saya lebih banyak ingin ke struktural. Kalau peluang itu ada, teman-teman yang punya kemampuan kepemimpinan kuat, leadership kuat, mungkin ke sana ada lah."

Meskipun jabatan struktural dirasa lebih menarik karena menawarkan peluang besar untuk pengembangan karir, peningkatan status, serta kesempatan untuk berinteraksi dengan berbagai pihak dalam lingkup yang lebih luas, banyak tenaga kependidikan yang terkendala oleh peluang yang lebih kecil untuk mencapai posisi tersebut. Persaingan yang ketat dan keterbatasan kuota jabatan struktural menjadi faktor utama yang menghambat sebagian besar tenaga kependidikan untuk beralih ke posisi ini. Hal ini sering kali membuat mereka merasa terhambat dalam mencapai tujuan karir yang lebih tinggi meskipun memiliki ambisi untuk berperan lebih besar dalam pengambilan keputusan organisasi. Proses menuju ke posisi tersebut juga dianggap sulit dan memerlukan tahapan yang panjang. Seperti yang diungkapkan oleh Informan B.1:

"Sebenarnya mungkin banyak yang berminat menjadi struktural, tapi untuk menuju ke struktural itu kan melalui beberapa tahap, jadi nggak hanya kepinteran saja tapi apa ya, kepinterane itu nggak cuma di akademis, kepinterannya itu meluas, ya tadi, sesama teman bagaimana, pokoknya luas, belum tentu yang ingin itu melampaui. Kalau yang fungsional kan ya itu tadi, peluang lebih besar khususnya untuk yang lab."

Beberapa tenaga kependidikan memilih untuk tetap dalam posisi teknisi karena melihat kerumitan proses pemenuhan angka kredit untuk jabatan fungsional, seperti yang diutarakan oleh Informan A.5.

"Misalnya kita bahas yang teknisi ya, teknisi ini kalau saya lempar apakah ingin jadi fungsional atau tetap jadi teknisi, mungkin ada yang tetap jadi teknisi, karena mungkin melihat dari keribetan proses memenuhi angka kredit."

Menurutnya, proses administratif yang rumit dan banyaknya persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh angka kredit sering kali menjadi beban

tambahan yang mempengaruhi keputusan mereka. Selain itu, kekhawatiran akan kesulitan dalam menyeimbangkan tugas teknis dengan kewajiban administratif yang tinggi membuat mereka enggan untuk beralih ke jabatan fungsional. Mereka lebih memilih untuk tetap fokus pada keahlian teknis yang mereka kuasai, yang dinilai lebih sesuai dengan kemampuan dan minat mereka, serta lebih memuaskan secara profesional tanpa harus terjebak dalam prosedur birokratis yang kompleks.

Sementara itu, tenaga kependidikan yang muda cenderung lebih tertarik pada jabatan fungsional, terutama di laboratorium, penilaian ini bervariasi berdasarkan komunikasi terkait pekerjaan, seperti diungkapkan oleh Informan B.3.

"Kalau menurut saya, yang muda muda ke fungsional khususnya yang lab, kalau yang admin penulis jarang berkomunikasi terkait pekerjaan, sehingga tidak tahu, mungkin mereka ke struktural."

Menurutnya, generasi muda cenderung melihat jabatan fungsional di laboratorium sebagai peluang untuk pengembangan diri yang lebih terarah, baik dalam aspek keahlian teknis maupun inovasi ilmiah. Namun demikian, pandangan ini tidak selalu seragam, karena penilaian terhadap jabatan fungsional dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks, yang akan dibahas lebih lanjut dalam pembahasan berikutnya.

4.4.2. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi preferensi tenaga kependidikan di Klaster Agro terhadap jalur karir

4.4.2.1. Faktor finansial

Hasil wawancara pada penelitian ini terkait faktor kesejahteraan finansial, terutama penghasilan dan tunjangan, terbukti menjadi salah satu pertimbangan utama tenaga kependidikan dalam memilih jabatan antara

struktural dan fungsional. Sebagian besar informan menunjukkan bahwa jabatan struktural lebih menarik karena menawarkan penghasilan yang lebih baik dibandingkan dengan jabatan fungsional. Sebagai contoh, Informan A.1 mengungkapkan,

"Tidak bisa kita pungkiri ya, kita kan menjadi pejabat itu penghasilannya akan menjadi lebih baik dari sebelumnya,"

yang menunjukkan bahwa motivasi untuk memperoleh penghasilan yang lebih tinggi merupakan salah satu alasan kuat memilih jabatan struktural. Selain itu, Informan A.2 menambahkan bahwa bagi sebagian besar tenaga kependidikan keuntungan finansial menjadi tujuan dalam bekerja

"Yang penting kesejahteraan, mau jadi fungsional apa jadi pelaksana administrasi biasa, tetap mereka itu menginginkan bayaran nya naik, atau lebih besar, atau ya lebih sejahtera lah."

Pernyataan ini mencerminkan bahwa tujuan utama mereka adalah meningkatkan kesejahteraan keluarga, baik melalui jabatan struktural maupun fungsional. Pandangan yang serupa juga disampaikan oleh Informan B.4, yang mengatakan,

"Andaikata ada kesempatan lagi saya lebih memilih struktural karena hasilnya gede, lha fungsional, kita sudah melakukan banyak, tunjangannya berapa?"

Ia mengungkapkan kekecewaannya terhadap tunjangan yang rendah dalam jabatan fungsional meskipun sudah memberikan kontribusi yang besar.

Pengaruh tunjangan juga menjadi faktor penting dalam keputusan tenaga kependidikan, sebagaimana diungkapkan oleh Informan C.2

"Pengaruhnya tunjangan sangat besar, karena kita bekerja itu kan selain karir ya istilahnya ada tambahan insentif atau kinerja ya untuk penghasilan keluarga kita ya, itu."

Tunjangan yang lebih besar memberi insentif yang kuat untuk memilih jabatan struktural karena dapat memberikan penghasilan yang lebih stabil dan memadai untuk kebutuhan keluarga. Sementara itu, meskipun jabatan fungsional juga menawarkan kenaikan kelas jabatan, seperti yang disampaikan oleh Informan C.4,

"Iya Pak, kalau fungsional kan pasti kelas jabatannya naik. Strukturalnya pun juga pasti sih kelas jabatannya tinggi,"

namun tetap saja jabatan struktural lebih dipilih karena menawarkan pengaruh finansial yang lebih besar.

Faktor kenaikan pangkat dan jabatan yang lebih cepat, yang pada akhirnya berdampak pada aspek finansial, juga menjadi motivasi bagi tenaga kependidikan untuk memilih jalur jabatan fungsional. Sebagai contoh, Informan B.1 menyoroti semangat di departemennya untuk mengikuti jalur jabatan fungsional, karena mereka menyadari prospek kenaikan pangkat yang cepat, pensiun yang lebih panjang, serta tunjangan yang lebih besar. Ia menjelaskan,

"Kalau yang saya ya itu di Departemen saya itu pada semangat, karena tahu bagaimana prospeknya, misalnya kenaikan pangkat dan jabatan cepet, pensiun juga lebih panjang, terus apa itu, terkait dengan itu tunjangan juga mengikuti."

Penjelasan ini menunjukkan bahwa selain faktor finansial yang langsung berupa tunjangan, aspek non-finansial seperti jaminan pensiun yang lebih panjang juga turut memperkuat minat tenaga kependidikan untuk

mengejar jabatan fungsional yang menawarkan keuntungan dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil data penelitian kualitatif ini menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial, terutama yang terkait dengan tunjangan dan gaji, menjadi salah satu faktor dominan yang mempengaruhi keputusan tenaga kependidikan dalam memilih jenjang karir, dalam hal ini lebih banyak yang menyampaikan bahwa karir pada jabatan struktural memiliki keuntungan secara finansial yang lebih tinggi, meskipun demikian jabatan fungsional juga tetap memberikan kenaikan finansial daripada tenaga kependidikan yang belum menjabat sama sekali.

4.4.2.2. Faktor formasi jabatan.

Faktor formasi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap pilihan karir tenaga kependidikan (tendik) di Universitas Gadjah Mada. Berdasarkan wawancara, jalur karir fungsional dinilai lebih mudah diakses oleh tendik, khususnya mereka yang bekerja di laboratorium. Hal ini diungkapkan oleh Informan B.2., yang menyatakan,

“Jalur ini merupakan jalur paling mudah untuk ditempuh oleh tendik yang bekerja di laboratorium dibanding dengan harus mengejar yang struktural.”

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa jalur fungsional memberikan peluang karir yang lebih mudah dijangkau, terutama karena persyaratannya lebih sederhana dan sesuai dengan lingkup tugas sehari-hari tenaga kependidikan, dibandingkan dengan jalur struktural yang sering kali

memerlukan kualifikasi tambahan, tanggung jawab yang lebih besar, dan proses seleksi yang lebih kompetitif.

Informan juga yang menyatakan bahwa jalur fungsional di UGM masih terbatas, dengan belum semua posisi menyediakan jenjang karir yang jelas. Keterbatasan pilihan jabatan fungsional ini menjadi kendala dalam pengembangan karir tenaga kependidikan. Informan C.4. menyatakan,

“Sebenarnya sih saya backgroundnya ilmu perpustakaan ya, kalau dilihat dari background itu sih cenderung ke yang fungsional, tapi kok ya denger-denger yang pegawai tetap itu kok fungsionalnya, maksudnya ki belum apa ya, belum pasti lah, kayak begitu, kecuali yang PLP. Selain itu juga, di sini itu fungsionalnya tendik itu hanya PLP saja, yang lainnya tidak, sebenarnya sih yo ingin sih.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa minimnya diversifikasi jabatan fungsional menciptakan ketidakpastian dan keterbatasan bagi tendik, terutama mereka yang memiliki latar belakang pendidikan atau keahlian di luar bidang Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP). Keterbatasan tersebut membuat tendik kesulitan untuk menemukan jalur karir yang sesuai dengan kompetensi mereka, sehingga berdampak pada kurangnya motivasi dan peluang pengembangan profesional di jalur fungsional.

Kebijakan UGM yang berkaitan dengan perampingan organisasi, yang mengakibatkan penghapusan jabatan kepala seksi (pejabat struktural setara eselon 4), berdampak terhadap pilihan karir tenaga kependidikan. Sebagaimana disampaikan oleh Informan A.4., kebijakan ini mengurangi peluang tendik untuk meniti karir di jalur struktural, yang sebelumnya dianggap sebagai salah satu jalur pengembangan karir yang dapat diakses.

Penghapusan posisi-posisi ini menciptakan ketidakpastian tentang prospek karir struktural di UGM, yang pada akhirnya memengaruhi preferensi tendik dalam memilih jalur karir yang lebih jelas dan terjamin.

“Kalau teman teman yang fisioner artinya di push dia mau belajar itu saya pikir ke arah struktural prospek, tapi itu sekali lagi karena struktural yang ada di UGM terbatas sekali, sekarang sudah tidak ada korbid, sekarang kan hanya ada KKA, yang total di fakultas ada 20, kalau ditambah di UGM katakanlah ada kasubdit itu ya tinggal dihitung berapa, itu saja formasinya. Kalau peluang itu ada, teman teman yang punya kemampuan kepemimpinan kuat, leadership kuat, mungkin kesana ada lah.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa faktor kemampuan individu, seperti keinginan untuk belajar dan kemampuan kepemimpinan yang kuat, berperan penting dalam menentukan pilihan karir tendik. Namun, meskipun kemampuan tersebut ada, terbatasnya formasi jabatan struktural di UGM menjadi hambatan utama. Informan menjelaskan bahwa dengan hilangnya posisi seperti koordinator bidang (korbid) dan terbatasnya formasi jabatan struktural seperti Kepala Kantor Administrasi (KKA) dan Kasubdit, peluang untuk berkembang ke jalur struktural menjadi sangat terbatas. Oleh karena itu, meskipun tendik yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat dapat memiliki prospek karir di jalur struktural, kenyataan bahwa formasi jabatan yang tersedia sangat sedikit membuat peluang tersebut tidak banyak terwujud.

Keterbatasan formasi jabatan struktural juga menjadi salah satu faktor yang menurunkan minat tenaga kependidikan (tendik) terhadap jalur karir ini. Informan C.3. mengungkapkan bahwa posisi-posisi seperti kepala seksi (kasi)

atau koordinator bidang (korbid) sudah tidak tersedia lagi di UGM. Hilangnya formasi ini menciptakan rasa pesimis terhadap peluang pengembangan karir di jalur struktural. Dalam wawancara, ia menyatakan,

“Kalau mungkin saat ini UGM belum ada ya untuk jenjang saya karena kan sudah tidak ada kasi, ataupun korbid di UGM. Itu kan membuat apa, seperti saya menjadi pesimis untuk ke jabatan struktural.”

Tidak adanya formasi kepala seksi ini memperkuat pandangan bahwa jalur struktural tidak hanya kurang memberikan peluang pengembangan karir yang jelas bagi tenaga kependidikan, tetapi juga menimbulkan ketidakpastian tentang prospek karir di masa depan. Terbatasnya jenjang karir struktural membuat jalur ini tampak kurang menarik dan cenderung dianggap tidak memberikan ruang yang memadai untuk pertumbuhan profesional tendik.

Informan C.3. juga menyampaikan usulan untuk memperbaiki struktur jabatan struktural agar lebih relevan dengan kebutuhan kerja dan tugas sehari-hari tenaga kependidikan. Ia menyarankan adanya pembagian tugas yang lebih spesifik dan efisien, sehingga setiap jabatan dapat fokus pada lingkup tanggung jawab yang lebih terarah dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.,

“Kalau bisa UGM bisa membuka jenjang karir struktural yang seperti kasi-kasi tapi dengan bidang-bidang yang lebih relevan, jadi tidak satu kasi membawahi banyak urusan seperti itu, kalau bisa satu urusan atau satu kasi bisa mengelola 2 urusan itu saja cukup.”

Usulan ini mencerminkan harapan agar formasi jabatan struktural dirancang dengan lebih spesifik dan proporsional, sehingga dapat

memberikan ruang yang lebih sesuai bagi tenaga kependidikan untuk berkembang. Dengan adanya pembagian tugas yang lebih jelas dan terfokus, diharapkan minat tendik terhadap jalur struktural dapat meningkat, karena mereka merasa jalur tersebut lebih relevan dengan keahlian dan aspirasi profesional mereka.

Secara keseluruhan, formasi jabatan memengaruhi pilihan karir tendik dengan memberikan atau membatasi akses terhadap peluang karir tertentu. Kejelasan dan diversifikasi formasi jabatan, baik struktural maupun fungsional, menjadi kebutuhan yang penting untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan karir tenaga kependidikan di UGM.

4.4.2.3. Faktor dukungan organisasi.

Dukungan organisasi, mempengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada, baik dalam jalur struktural maupun fungsional. Informan B.2. mengungkapkan bahwa dukungan dari universitas dan fakultas menjadi faktor kunci dalam pengembangan karir tendik. Ia menjelaskan,

"Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pengembangan karir tenaga kependidikan adalah dukungan Universitas/Fakultas dan kompetensi yang dimiliki."

Pernyataan ini menggarisbawahi bahwa dukungan institusional tidak hanya memberikan dorongan moral, tetapi juga berperan sebagai penyedia fasilitas yang penting untuk menunjang pengembangan karir, terutama dalam hal pelatihan dan peningkatan kompetensi. Dengan adanya dukungan dari

organisasi, tendik dapat memperoleh akses ke pelatihan dan kesempatan belajar yang memperkaya wawasan mereka terkait jalur karir yang ada, baik itu jalur struktural maupun fungsional.

Dukungan organisasi, dalam hal ini pengurus PLP (Pranata Laboratorium Pendidikan) UGM, berperan penting dalam mempengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Informan B.1., pengurus PLP memiliki peran yang sangat aktif dalam memberikan dukungan kepada tendik di departemen mereka. Informan B.1. menyatakan,

"Di Departemen kami itu kebetulan dekat dengan pengurusnya, mereka itu dengan getol dan semangat ngajak teman-teman, menyemangati teman-teman, mendukung."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengurus PLP yang memiliki antusiasme tinggi dalam memberikan dukungan tidak hanya memotivasi tendik untuk berkembang, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir mereka. Dengan adanya semangat dan dorongan yang diberikan oleh pengurus, tendik merasa lebih terinspirasi dan termotivasi untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalani karir mereka di jalur fungsional maupun struktural. Dukungan ini menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan diri dan aspirasi tendik untuk meraih kesuksesan dalam karir mereka di UGM.

Lebih lanjut, Informan B.3. menambahkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh LPPT dan seminar-seminar yang rutin diadakan

memberikan peluang bagi tendik untuk terus mengembangkan keterampilan mereka. Ia menyatakan,

"Untuk pelatihan sudah cukup, sering dari LPPT mengadakan pelatihan-pelatihan, terus seminar-seminar juga banyak sekarang. Ada info terus. Menurut saya sudah cukup sih."

hal ini menunjukkan bahwa dukungan dalam bentuk pelatihan dan seminar yang teratur tidak hanya memperkuat kompetensi tendik, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih percaya diri dalam memilih jalur karir yang sesuai dengan minat dan kompetensi mereka.

Dukungan organisasi menjadi salah satu faktor yang membantu tendik dalam mengambil keputusan terkait jalur karir yang akan mereka pilih. Melalui dukungan yang berkelanjutan dalam bentuk pelatihan, seminar, serta wadah berbagi pengalaman dengan senior, tendik merasa diberdayakan dan termotivasi untuk mengeksplorasi jalur karir yang sesuai, baik di jalur struktural maupun fungsional, dengan keyakinan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berkembang di jalur yang mereka pilih.

4.4.2.4. Faktor pengakuan profesional

Faktor pengakuan profesional merupakan salah satu penentu dalam pilihan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada, baik dalam jalur struktural maupun fungsional. Hal ini tercermin dari beberapa wawancara dengan informan yang menunjukkan pentingnya pengakuan terhadap jabatan yang dipegang oleh tendik.

Informan A.5. mengungkapkan bahwa pengakuan profesional dalam bentuk gelar atau sebutan yang melekat pada jabatan memiliki daya tarik tersendiri. Ia menyatakan,

"Karena lebih mentereng saya dipanggil akuntan, karena saya juga punya Ak."

Pernyataan ini menggambarkan bahwa pengakuan dalam bentuk identitas profesional seperti gelar atau sebutan tertentu memberikan prestise tersendiri yang bisa menjadi motivasi dalam memilih jalur karir.

Lebih lanjut, Informan B.2. menjelaskan bahwa jalur struktural memiliki pengakuan yang lebih besar dibandingkan dengan jalur fungsional. Ia mengatakan,

"Jalur struktural mempunyai tanggung jawab dan wewenang lebih besar dari fungsional sehingga spektrum kerjanya lebih luas, sehingga struktural lebih sangat terlihat, lebih mendapatkan pengakuan."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa jabatan struktural tidak hanya memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar, tetapi juga memberikan pengakuan yang lebih jelas di mata organisasi dan masyarakat, yang mungkin tidak sebanding dengan jalur fungsional yang lebih terbatas dalam lingkup kerjanya.

Informan C.2. juga menambahkan pandangan yang serupa, dengan mengatakan,

"Kalau Fungsional atau PLP itu lingkupnya hanya lab ya, kalau struktural lebih luas ya, jadi pengalaman lebih banyak terus tingkat karirnya mungkin lebih bagus ya, bisa naik ke Universitas, tidak hanya di tingkat fakultas ya. Area kerja dan peluang lebih luas."

Menurutnya, jalur struktural membuka peluang yang lebih besar untuk berkembang, baik dalam hal pengalaman kerja maupun peluang karir, karena pengakuan terhadap jabatan struktural juga mencakup potensi untuk naik ke level yang lebih tinggi di universitas.

Pengakuan terhadap jabatan struktural juga ditegaskan oleh Informan C.4., yang menyatakan,

"Pengakuan lingkungan lebih ke struktural donk, prestisnya lebih tinggi."

Pengakuan ini menjadi faktor yang memperkuat preferensi terhadap jalur struktural, karena jabatan ini dianggap lebih prestisius dan mendapatkan perhatian lebih dari lingkungan sekitar.

Meskipun demikian, Informan C.5. menambahkan bahwa pengakuan juga bisa terjadi dalam konteks hubungan antar sesama pegawai, tidak hanya terkait dengan jabatan struktural. Ia mengatakan,

"Mungkin masing-masing fakultas mungkin beda ya, kalau disini sepertinya ada, nggak hanya fungsional saja sih, sesama pegawai saja ada, ingin diakui."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengakuan profesional tidak hanya terbatas pada perbedaan jabatan struktural atau fungsional, tetapi juga bisa mencakup hubungan saling menghargai antar sesama pegawai, yang juga berperan dalam membentuk pilihan karir.

Secara keseluruhan, pengakuan profesional menjadi faktor yang mempengaruhi pilihan karir tendik, baik di jalur struktural maupun fungsional. Jabatan yang lebih terlihat dan mendapatkan pengakuan lebih besar, terutama dalam jalur struktural, cenderung lebih diminati oleh tendik

yang menginginkan pengakuan atas prestasi dan tanggung jawab yang diemban. Namun, faktor pengakuan ini dapat bervariasi di setiap fakultas, tergantung pada budaya organisasi dan hubungan antar pegawai.

4.4.2.5. Faktor kebijakan organisasi

Pilihan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada salah satunya juga dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, terutama dalam menentukan jalur karir struktural atau fungsional. Hal ini terlihat dari pandangan yang disampaikan oleh beberapa informan mengenai kebijakan organisasi yang belum sepenuhnya mendukung pengembangan karir tendik, terutama di jalur fungsional. Informan A.5. mengungkapkan,

"Kalau sekarang SOTK nya jenjang yang fungsional belum merata, yang untuk administrasi masih belum jelas."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kebijakan organisasi terkait struktur organisasi dan jenjang karir fungsional masih belum cukup jelas dan merata, khususnya dalam hal administrasi. Ketidakjelasan mengenai jenjang karir di jalur fungsional dapat menyebabkan ketidakpastian bagi tendik dalam merencanakan dan mengembangkan karir mereka, yang pada akhirnya bisa memengaruhi keputusan mereka untuk memilih jalur karir struktural atau fungsional.

Informasi tambahan juga diperoleh dari Informan B.2., yang berharap agar kebijakan organisasi di Universitas Gadjah Mada dapat berkembang menjadi lebih baik, dengan struktur organisasi yang lebih sempurna. Ia menyatakan,

"Semoga dengan struktur organisasi di UGM yang lebih sempurna dapat memberikan peluang untuk mengembangkan karir yang lebih jelas dan terencana."

Harapan ini menunjukkan bahwa dengan adanya kebijakan yang lebih jelas dan terstruktur, tendik akan memiliki peluang yang lebih baik untuk mengembangkan karir mereka baik di jalur struktural maupun fungsional. Kebijakan yang mendukung pengembangan karir tendik dengan cara memberikan jalur yang terencana dan transparan sangat dibutuhkan untuk memastikan keberlanjutan dan perkembangan profesional mereka.

Secara keseluruhan, kebijakan organisasi terkait struktur organisasi dan jenjang karir di Universitas Gadjah Mada berperan penting dalam mempengaruhi pilihan karir tendik. Ketidakjelasan dalam kebijakan, dapat menciptakan ketidakpastian, sedangkan kebijakan yang lebih terstruktur dan terencana dapat memberikan peluang yang lebih baik bagi tendik dalam memilih dan mengembangkan karir mereka.

4.4.2.6. Faktor lain:

Faktor-faktor lain yang ditemukan dalam wawancara, selain faktor finansial, dukungan organisasi, formasi jabatan, dan kebijakan organisasi, turut memberikan pengaruh dalam keputusan tendik di Fakultas Klaster Agro Universitas Gadjah Mada dalam memilih jalur karir, baik itu struktural maupun fungsional. Faktor-faktor ini meliputi tantangan, passion, pengembangan kompetensi, dan beban pekerjaan yang berkaitan langsung dengan karakteristik tugas dan peran mereka di fakultas.

Tantangan menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi keputusan karir tendik. Informan A.1. menyatakan,

"Sebenarnya, pertama, saya ini orangnya suka tantangan, saya senang dengan hal-hal yang baru. Dari beberapa perjalanan saya dapat itu adalah saya mempunyai banyak ilmu, jadi belajar itu kalau saya itu tidak harus selalu sesuai apa, secara formal. saya pindah rotasi dimana itu saya anggap itu belajar, terutama yang saya sangat belajar itu adalah saya dari psikologi bagian akademik, saya pindah di bagian publikasi bener-bener hal yang jauh."

Pernyataan ini menggambarkan bahwa tendik yang senang menghadapi tantangan dan belajar hal baru cenderung memilih jalur yang memberi mereka kesempatan untuk terus berkembang, seperti jalur struktural yang memungkinkan mereka berperan lebih luas dalam organisasi.

Passion, atau kecintaan terhadap pekerjaan dan peran tertentu, juga menjadi motivasi utama. Sebagai contoh, Informan A.1. menyebutkan,

"saya di organisasi itu saya senang banget, dari dulu saya senang organisasi, jadi saya usahakan biasa memimpin itu saya orangnya senang, ya seperti itu saya senang banget."

Bagi tenaga kependidikan yang memiliki *passion* dalam organisasi atau kepemimpinan, jalur struktural di fakultas mungkin menjadi pilihan yang lebih menarik, karena memberikan mereka ruang untuk berkembang dalam posisi yang lebih tinggi dan memimpin tim atau kegiatan yang lebih luas.

Pengembangan kompetensi menjadi faktor lain yang turut mendorong keputusan karir. Informan A.3. mengungkapkan,

"Saya lebih ke kesempatan untuk mengembangkan potensi, itu kan uang mengikuti, tapi yang saya lihat dari banyak teman-teman itu kayaknya arahnya kesitu, posisi dan finansial yang

dicari, kebanyakan begitu, tapi kalau saya pribadi tidak sih. Maksudnya kalau kita dapat posisi itu kan finansial mengikuti, kalau dari saya sih dulu adalah kesempatan pengembangan kompetensi, pengembangan diri."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan yang fokus pada pengembangan diri dan peningkatan kompetensi lebih memilih jalur yang dapat memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan mereka, yang lebih banyak ditemukan dalam jalur fungsional maupun struktural.

Beban pekerjaan, yang berbeda antara jalur struktural dan fungsional, juga menjadi faktor penting. Informan C.5. menyatakan,

"Kalau fungsional itu kan kita hanya mendalami satu bidang saja kan ya, kalau struktural itu sepertinya bebannya lebih berat ya, lebih luas dan harus mencakup semuanya."

Bagi tenaga kependidikan yang lebih menyukai pekerjaan yang lebih fokus dan mendalam, jalur fungsional lebih menarik, sementara mereka yang siap dengan tantangan tugas yang lebih luas dan beragam cenderung memilih jalur struktural, meskipun dengan beban yang lebih besar.

Dengan demikian, selain faktor-faktor utama yang telah disebutkan sebelumnya, faktor-faktor tambahan seperti tantangan, *passion*, pengembangan kompetensi, dan beban pekerjaan juga sangat memengaruhi pilihan karir tendik di Fakultas pada Klaster Agro Universitas Gadjah Mada.

4.4.3. Harapan dan aspirasi tenaga kependidikan di Klaster Agro dalam pengembangan karir mereka di masa depan

Harapan karir tenaga kependidikan (tendik) di Universitas Gadjah Mada (UGM) mencerminkan keinginan untuk adanya peluang yang lebih besar dan terstruktur dalam pengembangan karir mereka, baik dalam jalur fungsional maupun struktural. Informan A.3. mengungkapkan bahwa harapannya adalah agar lebih banyak posisi fungsional di fakultas yang dapat diisi oleh tendik yang memiliki potensi. Ia menyatakan,

"Fungsionalnya dibanyakin, kan kayak beberapa disini itu kan belum fungsional, sementara beberapa teman asal fungsional saja sudah happy, puncak di posisinya itu kan kalau sudah di fungsional itu kan kayak sesuai dengan yang dialukan. Harapannya di Fakultas fungsional itu tidak hanya eks kasi, tapi bagi tendik-tendik yang potensial itu bisa menduduki jabfung di bidangnya masing-masing."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa adanya peluang lebih luas dalam jalur fungsional diharapkan dapat memberikan ruang bagi tendik untuk berkembang sesuai dengan kompetensi dan bidang keahliannya.

Selain itu, Informan A.3. juga menekankan pentingnya adanya formasi jabatan yang sesuai dengan kebutuhan fakultas, khususnya untuk tendik yang performanya melebihi tugas pokoknya.

"Maksudnya kadang tendiknya sudah bagus, performnya melebihi job desk nya tapi tidak ada wadah yang pas untuk menampung itu."

Harapan ini menunjukkan bahwa tendik ingin ada lebih banyak posisi yang dapat diisi oleh mereka, seperti fungsional di bidang kepegawaian atau analisis kerja sama, yang dapat menjadi jalur pengembangan karir yang jelas dan sesuai dengan kompetensi mereka.

Informan B.1. juga mengungkapkan harapan agar kesejahteraan tendik di UGM dapat ditingkatkan. Ia mengungkapkan,

"Harapannya UGM meningkatkan kesejahteraan tendik, selain kita harus disiplin itu kan kewajiban, itu juga haknya misalnya di nggak dipenuhi sih, tapi diperhatikan."

Harapan ini mencerminkan kebutuhan untuk adanya perhatian lebih terhadap kesejahteraan tendik sebagai bagian dari motivasi untuk bekerja lebih baik.

Sementara itu, Informan C.2. berharap agar tendik di bidang teknis lab atau staf administrasi diberikan kesempatan untuk mengikuti jalur karir struktural yang lebih luas.

"Saya kira kalau kedepan harapan kami untuk teknis lab atau staff administrasi dibuka formasi struktural seluas-luasnya ya, tidak dibatasi hanya yang staff administrasi ya, jadi semua punya kesempatan pengembangan karir di UGM, selain nanti ada penambahan insentif atau IBK atau yang lainnya, sehingga mungkin rekan-rekan tendik ini lebih kesejahteraannya lebih baik lagi, sehingga memunculkan motivasi kerja yang luar biasa berdasarkan benar kerja juga, tolak ukurnya."

Harapan ini menunjukkan bahwa tendik menginginkan adanya kesempatan yang lebih besar dalam pengembangan karir mereka, baik dari segi formasi struktural maupun kesejahteraan.

Secara keseluruhan, harapan tendik di UGM lebih mengarah pada adanya peluang yang jelas dan terencana dalam pengembangan karir, baik dalam jalur fungsional maupun struktural, serta perhatian terhadap kesejahteraan yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

4.4.4. Perbedaan persepsi dan pengalaman tenaga kependidikan yang telah menduduki jabatan struktural dibandingkan dengan mereka yang memilih jabatan fungsional di Klaster Agro

4.4.4.1. Persepsi pejabat struktural

Persepsi pejabat struktural terhadap tenaga kependidikan (tendik) yang memiliki jabatan fungsional tertentu, menunjukkan pandangan yang beragam mengenai manfaat dan tantangan terkait jalur fungsional, serta implikasi bagi perkembangan karir tendik di Universitas Gadjah Mada (UGM).

Informan A.2. mengungkapkan pandangannya mengenai jabatan fungsional, khususnya di bidang laboratorium. Ia menyatakan,

“Motivasinya ya kalau boleh saya sampaikan, fungsionalnya yang ada dengan tujuan fungsional itu kok kalau saya kok belum ya, karena gini, sebenarnya kalau fungsional itu kan spesifik ilmu ya, dia bisa mengembangkan, tapi kalau yang saya lihat kok dia itu kalau misalkan dia itu hanya untuk dia sendiri. Contohnya yang lab, hanya karena tuntutan dia naik jabatan dan golongannya.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pejabat struktural menyadari potensi jabatan fungsional untuk pengembangan keahlian yang lebih spesifik, tetapi ia juga menyoroti adanya kecenderungan di antara beberapa tendik untuk mengikuti jalur fungsional semata-mata demi kenaikan pangkat atau golongan, bukan karena komitmen terhadap pengembangan institusi.

Namun, Informan A.3. memiliki pandangan yang lebih positif tentang jalur fungsional, terutama dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi. Ia mengatakan,

“Pengembangan kompetensi sih yang jelas beberapa karena memang ada teknisi laboran kami ada yang sampai studi S3, karena passionnya disitu, ingin menggali lebih dalam begitu. Dan kepastian untuk karir ke depannya, kan biar ada peningkatan.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pejabat struktural memandang positif bagi tendik yang memiliki motivasi kuat dan passion dalam mengembangkan kompetensinya melalui jalur fungsional, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi akademik dan jaminan karir yang lebih jelas.

Di sisi lain, Informan A.4. pejabat struktural memiliki persepsi bahwa motivasi tenaga kependidikan (tendik) yang menduduki jabatan fungsional masih lebih banyak berorientasi pada kepentingan pribadi dibandingkan pada pemenuhan kebutuhan organisasi. Ia mengungkapkan,

“Kayaknya masih ke arah pribadi”

Persepsi ini juga bisa menjadi indikasi bahwa masih diperlukan pembinaan dan penguatan motivasi profesional bagi tenaga kependidikan. Langkah ini bertujuan agar mereka lebih memahami peran jabatan fungsional sebagai sarana untuk memberikan kontribusi optimal kepada organisasi, di samping memenuhi aspirasi pribadi.

Sebaliknya, Informan A.5. menilai bahwa jabatan fungsional memerlukan tanggung jawab yang lebih besar. Ia mengatakan,

“ada teknisi yang lebih baik daripada PLP kalau dari segi performance, seharusnya dengan fungsional lebih agile, kemudian dia harus tanggung jawab dengan apa yang menjadi jabatan dia, kalau dia sudah labelnya PLP ya dia bekerjalah seperti PLP.”

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa pejabat struktural menaruh ekspektasi tinggi terhadap tenaga kependidikan yang menduduki jabatan fungsional. Mereka dianggap seharusnya mampu menunjukkan kinerja yang lebih unggul, baik dari segi kualitas maupun produktivitas, serta memiliki tanggung jawab pekerjaan yang lebih profesional dibandingkan dengan rekan mereka yang belum memiliki jabatan fungsional. Selain itu, tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional diharapkan dapat secara optimal memanfaatkan dan menerapkan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tuntutan tugas serta tanggung jawab jabatan, sehingga mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Informan A.5. juga menekankan konsekuensi yang harus dipenuhi oleh tendik yang memilih jalur fungsional, seperti pemenuhan angka kredit (KUM). Ia menambahkan,

“ada kewajiban yang harus dipenuhi pada saat kita memutuskan ke fungsional ada konsekuensi yang harus dipenuhi, yaitu KUM nya tadi, kalau KUM nya tidak dapat dipertahankan, hilang. Dia akan jadi balik lagi, itu.”

Pejabat struktural menyadari adanya persyaratan administratif yang ketat bagi tendik yang memilih jalur fungsional, yang dapat berimplikasi pada posisi mereka jika tidak dapat memenuhi kewajiban yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, persepsi pejabat struktural terhadap tenaga kependidikan yang menduduki jabatan fungsional menunjukkan pandangan yang beragam. Beberapa pejabat menghargai pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui jalur fungsional, terutama bagi mereka yang memiliki motivasi kuat. Namun, ada juga kekhawatiran bahwa sebagian tendik memilih jalur fungsional lebih untuk kepentingan pribadi, seperti kenaikan pangkat, bukan untuk pengembangan institusi. Pejabat struktural mengharapkan tendik yang berada di jalur fungsional untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik dan bertanggung jawab lebih besar, serta memenuhi kewajiban administratif seperti angka kredit (KUM).

4.4.4.2. Persepsi Tenaga Kependidikan dengan Jabatan Fungsional Tertentu terhadap Pejabat Struktural

Persepsi tendik yang memiliki jabatan fungsional tertentu terhadap pejabat struktural mengungkapkan pandangan yang beragam mengenai motivasi dan tantangan yang dihadapi oleh pejabat struktural. Beberapa wawancara mencerminkan pengakuan dan pemahaman

terhadap keputusan yang diambil oleh pejabat struktural, serta alasan mereka memilih jalur tersebut.

Informan B.1. mengungkapkan bahwa motivasi pejabat struktural bisa jadi berkaitan dengan keinginan untuk mengembangkan karier dan meningkatkan kemampuan, dengan mengatakan,

"Mungkin motivasi mereka ingin mengembangkan karier, meningkatkan kemampuannya."

Ini menunjukkan bahwa tendik yang memiliki jabatan fungsional melihat pejabat struktural sebagai individu yang mungkin termotivasi oleh perkembangan pribadi dan profesional yang lebih besar dalam institusi.

Informan B.1. juga memberikan perbedaan terkait tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan antara jabatan struktural dan fungsional. Ia mengatakan,

"Kalau struktural itu kayaknya lebih luas ya, mungkin lebih kompleks atau mungkin lebih berat ya, karena kan mereka itu membawahi banyak, terus yang difikirkan juga lebih luas lebih kompleks. Kalau PLP kan fokus ke pekerjaan mungkin ya."

Pernyataan ini mencerminkan bahwa tendik yang berada di jalur fungsional memandang pejabat struktural sebagai individu yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar dan harus mengelola lebih banyak aspek dalam organisasi, baik dari segi manajerial maupun operasional.

Informan B.2. lebih lanjut menjelaskan pandangannya tentang keberanian pejabat struktural dalam mengambil tantangan yang lebih besar, dengan mengatakan,

“Mereka hebat, karena berani mengambil tantangan besar. Yang menjadi motivasi mereka bisa jadi karena ingin merubah sistem menjadi lebih baik (mau mendapatkan posisi yang mempunyai pengaruh besar terhadap keputusan atau kebijakan institusi). Juga bisa jadi agar karirnya aman, dalam artian dengan menjadi pejabat struktural jelas tunjangannya lebih baik dan dana pensiun juga lebih baik.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa tendik yang memiliki jabatan fungsional mengakui bahwa pejabat struktural sering kali menghadapi tantangan yang lebih besar, namun mereka juga melihat ini sebagai peluang untuk memiliki pengaruh yang lebih besar dalam organisasi serta memperoleh manfaat finansial yang lebih baik.

Terakhir, Informan B.5. memberikan pandangan yang lebih objektif mengenai pemilihan jalur karir, baik struktural maupun fungsional, dengan mengatakan,

“Tentunya mereka memilih sudah dengan banyak pertimbangan, posisi mereka dimana, potensi diri mereka, semangat mereka lebih tepat di jalur yang mana.”

Hal ini mengindikasikan bahwa tendik yang memilih jabatan fungsional memahami bahwa pejabat struktural mengambil keputusan berdasarkan banyak faktor, termasuk potensi diri dan semangat mereka dalam menjalankan peran di jalur karir struktural.

Secara keseluruhan, persepsi tendik terhadap pejabat struktural menggambarkan pengakuan terhadap tantangan yang lebih besar yang

dihadapi oleh pejabat struktural, serta pemahaman bahwa mereka mengambil keputusan berdasarkan berbagai pertimbangan pribadi dan profesional. Tendik dengan jabatan fungsional melihat pejabat struktural sebagai individu yang lebih banyak memiliki tanggung jawab, pengaruh, serta peluang pengembangan karir yang lebih besar.

4.5. Integrasi Hasil Analisis Kuantitatif dan Kualitatif

Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan tipe *Concurrent Embedded Strategy*, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2015), di mana metode kuantitatif dan kualitatif diterapkan secara simultan. Namun, bobot kedua metode tersebut tidak seimbang, dengan pendekatan kuantitatif sebagai metode utama, sementara metode kualitatif berfungsi sebagai pendukung (*embedded*) untuk memberikan konteks atau penjelasan tambahan.

Pada subbab ini, hasil penelitian kuantitatif dan kualitatif akan diintegrasikan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai temuan penelitian. Integrasi ini dilakukan dengan menghubungkan data numerik dari pendekatan kuantitatif dengan wawasan mendalam dari pendekatan kualitatif, sehingga dapat saling melengkapi dan memperkaya interpretasi hasil penelitian.

4.5.1. Persepsi tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah

Mada terkait pilihan karir antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di Fakultas Klaster Agro Universitas Gadjah Mada yang

belum menduduki jabatan cenderung memilih jalur karir pada jabatan fungsional, dengan rata-rata skor 4,00. Hal ini lebih tinggi dibandingkan preferensi terhadap jalur karir pada jabatan struktural, yang memiliki rata-rata skor 3,64. Namun, terdapat variasi dalam preferensi ini ketika dianalisis berdasarkan kriteria tertentu, seperti tingkat pendidikan, usia, dan masa kerja. Misalnya, tenaga kependidikan dengan tingkat pendidikan S2, yang berusia antara 41-45 tahun dan 51-60 tahun, serta mereka yang memiliki masa kerja antara 11-20 tahun dan di atas 30 tahun, menunjukkan pola persepsi yang berbeda terhadap pilihan jalur karir.

Temuan dari pendekatan kuantitatif ini memberikan gambaran bahwa secara keseluruhan, jabatan fungsional lebih menarik bagi mayoritas tenaga kependidikan, namun preferensi ini tidak homogen dan dipengaruhi oleh faktor demografis dan pengalaman kerja. Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan yang lebih fleksibel dan spesifik dalam memahami motivasi dan kebutuhan tenaga kependidikan untuk mendukung pengembangan karir mereka.

Hasil ini diperkuat oleh temuan kualitatif yang menunjukkan bahwa beberapa tenaga kependidikan memiliki ambisi yang rendah untuk beralih ke jabatan struktural. Kecenderungan ini disebabkan oleh persepsi bahwa jabatan struktural sering kali dianggap lebih menuntut waktu dan tenaga, serta melibatkan peran birokratis yang tidak sesuai dengan preferensi individu yang lebih menyukai kebebasan dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, jabatan fungsional dianggap lebih memberikan kepuasan kerja,

karena berfokus pada pengakuan profesional berdasarkan keahlian dan pencapaian tanpa tekanan politik dan administrasi yang tinggi. Faktor kenyamanan dalam posisi saat ini dan ketidakminatan terhadap tanggung jawab yang lebih besar juga turut memengaruhi preferensi ini.

Namun, terdapat tenaga kependidikan yang merasa jabatan struktural menawarkan peluang besar untuk pengembangan karir, peningkatan status, dan kesempatan berinteraksi dengan berbagai pihak dalam lingkup yang lebih luas. Penulisnya, peluang untuk menduduki jabatan struktural sering kali terbatas karena persaingan yang ketat dan keterbatasan kuota jabatan. Hal ini membuat sebagian besar tenaga kependidikan merasa terhambat dalam mencapai posisi tersebut, meskipun mereka memiliki ambisi untuk mengambil peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan organisasi. Proses menuju jabatan struktural juga dinilai memerlukan tahapan yang panjang dan kompleks, yang semakin mengurangi minat untuk mengejar jalur karir ini.

Sementara itu, meskipun jabatan fungsional lebih populer, beberapa tenaga kependidikan menghadapi kesulitan, terutama jika tugas dalam jabatan tersebut berada di luar bidang teknis atau tidak sesuai dengan keahlian mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum jabatan fungsional lebih diminati, terdapat variasi dalam preferensi berdasarkan pengalaman, aspirasi, dan persepsi individu terhadap peluang dan tantangan masing-masing jalur karir.

Peluang jalur karir tersebut baik pada jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu sangat mungkin untuk dapat ditempuh oleh tenaga kependidikan yang belum memiliki jabatan tersebut, maupun peluang untuk pindah jalur karir bagi tenaga kependidikan yang telah menjadi pejabat struktural maupun tenaga kependidikan yang memiliki jabatan fungsional tertentu, namun tetap mempertimbangkan syarat dan ketentuan berlaku, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 11 Tahun 2023 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 12 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional, serta Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 15 Tahun 2023 Tentang Pengisian Jabatan Manajerial pada Unsur Pelaksana Administrasi dan Pengembangan serta Unsur Penunjang.

Secara umum, manajemen karir SDM di UGM terkait pengangkatan pegawai pada jabatan tertentu, serta peluang perpindahan jabatan tertuang dalam Bab III Bagian Kelima dalam Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 11 Tahun 2023. Secara spesifik, peluang adanya peralihan dari jabatan struktural menjadi jabatan fungsional tertentu tertera pada Bab V dalam Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 12 Tahun 2023 menjelaskan tentang peluang adanya pengangkatan Jabatan Fungsional Tertentu dengan mekanisme perpindahan dari jabatan lain untuk pengembangan karir sesuai dengan formasi yang disusun untuk kebutuhan UGM.

Sedangkan peluang bagi tenaga kependidikan yang memiliki jabatan fungsional tertentu untuk menjadi pejabat struktural dapat dilihat pada Pasal 2 dan Pasal 3 dalam Peraturan Rektor Universitas Gadjah Mada Nomor 15 Tahun 2023, yaitu tentang pengisian Jabatan Manajerial melalui jalur suksesi.

4.5.2. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan.

Penelitian kuantitatif dilakukan untuk menggali informasi mengenai sejauh mana faktor finansial, formasi jabatan, dukungan organisasi, pengakuan profesional, dan kebijakan organisasi memengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan, baik mengarah untuk mengembangkan karir dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu. Selanjutnya, pendalaman informasi dilakukan melalui wawancara dengan tenaga kependidikan yang belum memiliki jabatan serta yang telah menjabat, baik pada jabatan struktural maupun fungsional.

Integrasi temuan penelitian dari pendekatan kuantitatif dan kualitatif disajikan dan dibahas pada bagian berikut.

4.5.2.1. Faktor finansial

Berdasarkan analisis data, faktor finansial secara konsisten menjadi faktor utama yang memengaruhi preferensi karir tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada, meskipun tingkat pengaruhnya bervariasi di berbagai kelompok.

Dari segi usia, kelompok 26–30 tahun mencatatkan nilai rata-rata tertinggi (4,16, kategori tinggi), sedangkan kelompok usia 56–60 tahun memiliki nilai terendah (3,67, kategori cukup tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa faktor finansial tetap menjadi prioritas utama di seluruh kelompok usia, meskipun pengaruhnya sedikit menurun pada kelompok usia yang lebih tua.

Berdasarkan masa kerja, tenaga kependidikan dengan masa kerja 26–30 tahun memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,33, kategori tinggi), sementara masa kerja 6–10 tahun mencatatkan nilai terendah (3,81, kategori cukup tinggi). Meskipun demikian, faktor finansial tetap menjadi prioritas utama di semua rentang masa kerja, meskipun tingkat pengaruhnya berkurang dengan bertambahnya masa kerja.

Dari sisi pendidikan, responden dengan tingkat pendidikan S2 mencatatkan nilai rata-rata tertinggi (4,08, kategori tinggi), sementara responden dengan latar belakang pendidikan profesi memiliki nilai terendah (3,73, kategori cukup tinggi). Selain itu, analisis berdasarkan unit kerja menunjukkan bahwa Fakultas Teknologi Pertanian mencatatkan nilai rata-rata tertinggi untuk faktor finansial (4,12, kategori tinggi), diikuti oleh Fakultas Peternakan (4,08) dan Fakultas Pertanian (4,07), yang semuanya berada dalam kategori tinggi.

Temuan hasil penelitian kuantitatif ini mencerminkan bahwa kesejahteraan ekonomi menjadi prioritas utama dalam pengambilan keputusan karir tenaga kependidikan di berbagai kelompok usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan unit kerja.

Hasil penelitian kualitatif menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial, terutama penghasilan dan tunjangan, merupakan faktor utama yang memengaruhi keputusan tenaga kependidikan dalam memilih antara jabatan struktural dan fungsional. Jabatan struktural dianggap lebih menarik oleh sebagian besar informan karena menawarkan penghasilan yang lebih tinggi dan tunjangan yang lebih memadai, yang menjadi insentif kuat untuk meningkatkan kesejahteraan keluarga.

Beberapa informan menyoroti bahwa tunjangan dalam jabatan struktural memberikan kestabilan finansial yang lebih baik dibandingkan dengan jabatan fungsional, meskipun jabatan fungsional juga memberikan keuntungan dalam bentuk kenaikan kelas jabatan, prospek kenaikan pangkat yang lebih cepat, serta jaminan pensiun yang lebih panjang.

Meskipun sebagian tenaga kependidikan lebih memilih jalur struktural karena manfaat finansialnya yang signifikan, ada juga yang mengapresiasi jalur fungsional sebagai peluang untuk pengembangan karir jangka panjang. Secara keseluruhan, temuan ini melengkapi hasil penelitian kuantitatif dengan menegaskan

bahwa kesejahteraan finansial menjadi pertimbangan utama, sementara faktor-faktor non-finansial seperti peluang pengembangan karir dan jaminan pensiun juga memainkan peran penting dalam menentukan preferensi karir tenaga kependidikan.

Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa faktor finansial merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh kuat, seperti yang diungkapkan dalam penelitian oleh Beatrix, G., dkk. (2022) menyampaikan bahwa faktor-faktor seperti sistem merit, peningkatan gaji, dan pengembangan kompetensi kerja dalam pilihan karir perlu diteliti lebih lanjut. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumen yang disampaikan dalam artikel jurnal tersebut, yang menekankan bahwa faktor finansial, seperti gaji dan tunjangan, merupakan elemen penting dalam pengambilan keputusan karir. Faktor ini tidak hanya memengaruhi preferensi tenaga kependidikan dalam memilih jalur karir, tetapi juga berperan sebagai motivator utama dalam menentukan jalur struktural atau fungsional yang akan diambil, terutama di lingkungan akademik seperti di Universitas Gadjah Mada.

Nguyen, T. G. (2021) juga menyampaikan hal serupa bahwa minat pribadi dan manfaat finansial adalah faktor utama yang mempengaruhi pilihan karir lulusan baru.

4.5.2.2. Faktor formasi jabatan

Integrasi hasil penelitian kuantitatif dan kualitatif mengenai faktor formasi jabatan menunjukkan adanya keselarasan dan ketidaksesuaian dalam pengaruh formasi jabatan terhadap pilihan karir tenaga kependidikan (tendik) di Universitas Gadjah Mada (UGM). Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif, meskipun faktor formasi jabatan menunjukkan pengaruh yang cenderung sedang dan tidak signifikan dibandingkan dengan faktor lainnya seperti finansial dan dukungan organisasi, penelitian kualitatif mengungkapkan bahwa formasi jabatan tetap memainkan peran yang cukup penting dalam memengaruhi keputusan karir tenaga kependidikan.

Hasil kuantitatif menunjukkan bahwa meskipun ketersediaan formasi jabatan tidak menjadi faktor utama dalam menentukan pilihan karir, terdapat sedikit variasi pengaruh formasi jabatan berdasarkan kelompok usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan, dengan kelompok usia lebih tua dan tenaga kependidikan dengan masa kerja lebih panjang cenderung memberikan perhatian lebih pada faktor ini. Namun, formasi jabatan tetap berada pada kategori pengaruh yang sedang, baik di kelompok pendidikan S1, S2, maupun profesi.

Sementara itu, dalam hasil penelitian kualitatif, faktor formasi jabatan ternyata memiliki pengaruh signifikan terhadap

pilihan karir tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan yang bekerja di laboratorium, misalnya, cenderung memilih jalur karir fungsional karena dianggap lebih mudah diakses, dengan persyaratan yang lebih sederhana. Namun, ketersediaan formasi jabatan fungsional yang terbatas, seperti terbatasnya posisi di luar bidang Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP), menjadi kendala dalam pengembangan karir. Selain itu, kebijakan organisasi yang menghapuskan posisi-posisi jabatan struktural seperti Kepala Seksi (Kasi) atau Koordinator Bidang (Korbid) juga turut memengaruhi minat tenaga kependidikan terhadap jalur struktural. Hal ini menimbulkan ketidakpastian mengenai prospek karir struktural di UGM, yang pada akhirnya membuat tenaga kependidikan cenderung memilih jalur fungsional yang lebih pasti dan relevan dengan tugas sehari-hari mereka.

Secara keseluruhan, meskipun hasil kuantitatif menunjukkan bahwa faktor formasi jabatan tidak menjadi faktor utama dalam menentukan pilihan karir, hasil kualitatif menggambarkan bahwa keterbatasan formasi jabatan (struktural maupun fungsional tertentu) dapat memengaruhi motivasi dan aspirasi tenaga kependidikan. Untuk itu, perlu adanya kebijakan yang memperjelas dan memperluas formasi jabatan yang tersedia di UGM, baik di jalur struktural maupun fungsional, agar dapat memberikan kesempatan yang lebih luas bagi tenaga kependidikan

untuk berkembang sesuai dengan kompetensi dan aspirasi karir mereka.

4.5.2.3. Faktor dukungan organisasi

Faktor dukungan organisasi memainkan peran yang signifikan dalam menentukan pilihan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada. Hasil kuantitatif mengungkapkan bahwa faktor ini memiliki nilai rata-rata yang tergolong cukup tinggi (3,72), dengan dukungan organisasi yang terdiri dari pelatihan, pengembangan keterampilan, dan kesempatan berkarir lebih lanjut menjadi aspek yang mempengaruhi keputusan tendik dalam memilih jalur karir. Dukungan ini semakin penting pada kelompok dengan masa kerja lebih panjang dan mendekati masa pensiun, serta pada tenaga kependidikan yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi.

Hasil kualitatif juga memperkuat temuan ini dengan menekankan bahwa dukungan organisasi, baik itu dari organisasi atau instansi tempat bekerja, maupun organisasi profesi (seperti organisasi PLP) sangat penting dalam memotivasi tendik untuk mengembangkan karir mereka. Dukungan berupa fasilitas pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh LPPT memberikan tendik kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan merasa lebih percaya diri dalam memilih jalur karir yang sesuai dengan minat dan kemampuan mereka. Dukungan yang diberikan

tidak hanya memotivasi, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk perkembangan karir, baik dalam jalur struktural maupun fungsional.

Secara keseluruhan, baik hasil kuantitatif maupun kualitatif menunjukkan bahwa faktor dukungan organisasi berperan penting dalam membantu tendik memilih jalur karir yang sesuai dengan kompetensi dan aspirasi mereka. Dukungan ini, melalui fasilitas yang disediakan dan perhatian yang diberikan oleh pengurus serta pihak universitas, memberikan keyakinan kepada tendik untuk terus berkembang dan mengejar tujuan karir mereka.

4.5.2.4. Faktor pengakuan profesional

Faktor pengakuan profesional memiliki pengaruh yang tinggi terhadap pilihan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada, baik pada jalur struktural maupun fungsional. Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif, faktor pengakuan profesional mendapat skor rata-rata 3,67 yang tergolong dalam kategori "cukup tinggi". Hal ini mencerminkan bahwa tenaga kependidikan menghargai pengakuan atas kontribusi dan keahlian mereka, yang berperan penting dalam motivasi dan kepuasan kerja. Pengakuan ini diharapkan dapat mendorong tenaga kependidikan untuk memilih jalur karir tertentu yang memberikan pengakuan atas prestasi mereka.

Pada tingkat kelompok usia, faktor pengakuan profesional menunjukkan pengaruh yang lebih besar di kelompok usia 31–35 tahun (3,90) dan pada kelompok dengan masa kerja 26–30 tahun (4,10), yang menandakan bahwa penghargaan terhadap profesionalisme sangat penting di usia produktif awal hingga menengah. Penghargaan terhadap profesionalisme juga bervariasi antara fakultas, dengan Fakultas Kehutanan mencatatkan nilai tertinggi (3,76) dan Fakultas Kedokteran Hewan mencatatkan nilai terendah (3,46). Perbedaan ini menunjukkan bahwa tingkat pengakuan terhadap profesionalisme cenderung memengaruhi preferensi karir di setiap fakultas.

Hasil penelitian kualitatif memperkuat temuan ini, dengan wawancara yang menunjukkan bahwa pengakuan profesional sangat terkait dengan prestise yang diterima, terutama dalam bentuk gelar atau jabatan yang melekat pada karir. Misalnya, Informan A.5. mengungkapkan bahwa pengakuan dalam bentuk gelar atau sebutan profesional pada jabatan fungsional tertentu memberikan motivasi untuk memilih jalur karir tersebut. Di sisi lain, Informan B.2. dan C.2. menekankan bahwa jabatan struktural lebih terlihat dan diakui dibandingkan jalur fungsional. Mereka juga menambahkan bahwa jabatan struktural membuka kesempatan untuk naik ke level yang lebih tinggi di universitas, yang semakin memperkuat pengakuan terhadap karir tersebut.

Namun, pengakuan profesional tidak hanya terbatas pada jabatan struktural. Informan C.5. menunjukkan bahwa pengakuan antar sesama pegawai juga memainkan peran dalam membentuk pilihan karir, yang menunjukkan bahwa pengakuan ini bisa hadir dalam berbagai bentuk, baik formal maupun informal, yang berkontribusi pada keputusan karir tenaga kependidikan.

Secara keseluruhan, baik hasil kuantitatif maupun kualitatif menunjukkan bahwa pengakuan profesional adalah faktor penting dalam memotivasi tenaga kependidikan untuk memilih jalur karir yang sesuai dengan aspirasi mereka. Pengakuan ini lebih terasa dalam jalur struktural, yang memberikan prestise lebih tinggi, namun juga dapat ditemukan dalam hubungan antar sesama pegawai, tergantung pada budaya dan dinamika di masing-masing fakultas.

4.5.2.5. Faktor kebijakan organisasi

Faktor kebijakan organisasi memiliki pengaruh terhadap pilihan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada, meskipun pengaruhnya tidak sekuat faktor lainnya seperti finansial dan dukungan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif, faktor kebijakan organisasi tercatat dengan nilai rata-rata 3,55, yang menunjukkan pengaruh yang cukup tinggi. Kebijakan yang diterapkan oleh organisasi, seperti struktur karir dan kebijakan promosi, dapat

membuka atau membatasi peluang pengembangan karir. Berdasarkan kelompok usia, kebijakan organisasi berpengaruh cukup signifikan pada kelompok usia 51–55 tahun (3,83), sementara kelompok usia lainnya menunjukkan pengaruh yang lebih rendah namun tetap dalam kategori cukup tinggi. Demikian pula, berdasarkan masa kerja, kelompok dengan masa kerja 21–25 tahun dan lebih dari 30 tahun juga menilai faktor ini cukup tinggi (3,69 dan 3,83). Faktor kebijakan organisasi ini juga menunjukkan variasi antar fakultas, dengan Fakultas Kehutanan dan Fakultas Teknologi Pertanian mencatatkan nilai tertinggi, masing-masing 3,64 dan 3,67, menandakan pengaruh positif kebijakan organisasi terhadap keputusan karir tendik.

Hasil penelitian kualitatif memberikan gambaran yang lebih mendalam terkait dampak kebijakan organisasi terhadap pilihan karir. Beberapa informan menunjukkan bahwa kebijakan organisasi, terutama dalam hal struktur organisasi dan jenjang karir fungsional, belum sepenuhnya mendukung pengembangan karir tenaga kependidikan. Misalnya, Informan A.5. mengungkapkan ketidakjelasan dalam struktur organisasi terkait jenjang karir di jalur fungsional, khususnya di bidang administrasi. Ketidakpastian dalam jenjang karir ini dapat menyebabkan kebingungan dan mempengaruhi keputusan tenaga kependidikan dalam memilih jalur karir mereka. Hal ini sejalan dengan temuan kuantitatif yang

menunjukkan bahwa kebijakan organisasi yang tidak sepenuhnya mendukung pengembangan karir dapat menurunkan tingkat pengaruhnya terhadap keputusan karir tenaga kependidikan.

Sementara itu, Informan B.2. menyarankan agar kebijakan organisasi di Universitas Gadjah Mada lebih terstruktur dan jelas. Harapan ini menunjukkan bahwa kebijakan organisasi yang transparan dan mendukung pengembangan karir akan memberikan peluang lebih besar bagi tenaga kependidikan untuk mengembangkan karir mereka. Kebijakan yang jelas dan terencana sangat penting agar tenaga kependidikan merasa memiliki jalur karir yang pasti, baik di jalur struktural maupun fungsional.

Secara keseluruhan, meskipun faktor kebijakan organisasi memiliki pengaruh yang cukup tinggi berdasarkan hasil kuantitatif, hasil kualitatif menunjukkan bahwa kebijakan yang lebih terstruktur, jelas, dan mendukung pengembangan karir sangat diperlukan. Kebijakan yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian dan mempengaruhi keputusan karir tenaga kependidikan, sedangkan kebijakan yang mendukung pengembangan karir akan memberikan peluang yang lebih baik bagi mereka dalam memilih dan mengembangkan jalur karir yang sesuai dengan harapan dan aspirasi mereka.

4.5.2.6. Faktor lainnya

Selain faktor-faktor utama seperti finansial, dukungan organisasi, formasi jabatan, dan kebijakan organisasi, terdapat faktor lain yang ditemukan dari wawancara yang memengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan (tendik) di Fakultas Klaster Agro Universitas Gadjah Mada. Faktor-faktor ini meliputi tantangan, passion, pengembangan kompetensi, dan beban pekerjaan.

Tantangan menjadi pendorong bagi tendik yang menyukai hal-hal baru dan ingin terus belajar, sehingga mereka cenderung memilih jalur yang memberikan kesempatan untuk berkembang, seperti jalur struktural. Passion atau kecintaan terhadap pekerjaan, terutama dalam bidang organisasi dan kepemimpinan, juga mendorong tendik untuk memilih jalur struktural yang memungkinkan mereka memimpin dan berperan lebih luas.

Pengembangan kompetensi menjadi motivasi utama bagi tendik yang ingin meningkatkan kemampuan diri, di mana mereka cenderung memilih jalur karir yang memberikan peluang untuk belajar dan berkembang, baik di jalur struktural maupun fungsional. Sementara itu, beban pekerjaan menjadi pertimbangan penting. Tendik yang lebih menyukai pekerjaan yang fokus dan mendalam cenderung memilih jalur fungsional, sedangkan mereka yang siap menghadapi tanggung jawab yang lebih luas cenderung

memilih jalur struktural meskipun memiliki beban kerja yang lebih besar.

Faktor-faktor yang ditemukan dalam penelitian ini juga sejalan dengan temuan Romadhon dkk. (2022), yang menyatakan bahwa imbalan finansial, lingkungan kerja, pengakuan profesional, pelatihan profesional, nilai sosial, dan peran gender memiliki pengaruh positif terhadap pilihan karir.

Selain itu, penelitian Adelia (2021) juga menunjukkan bahwa variabel-variabel seperti gaji atau penghargaan finansial, pengakuan profesional, nilai sosial, lingkungan kerja, pertimbangan pasar kerja, personalitas, dan pelatihan profesional berperan penting dalam memengaruhi keputusan pemilihan karir.

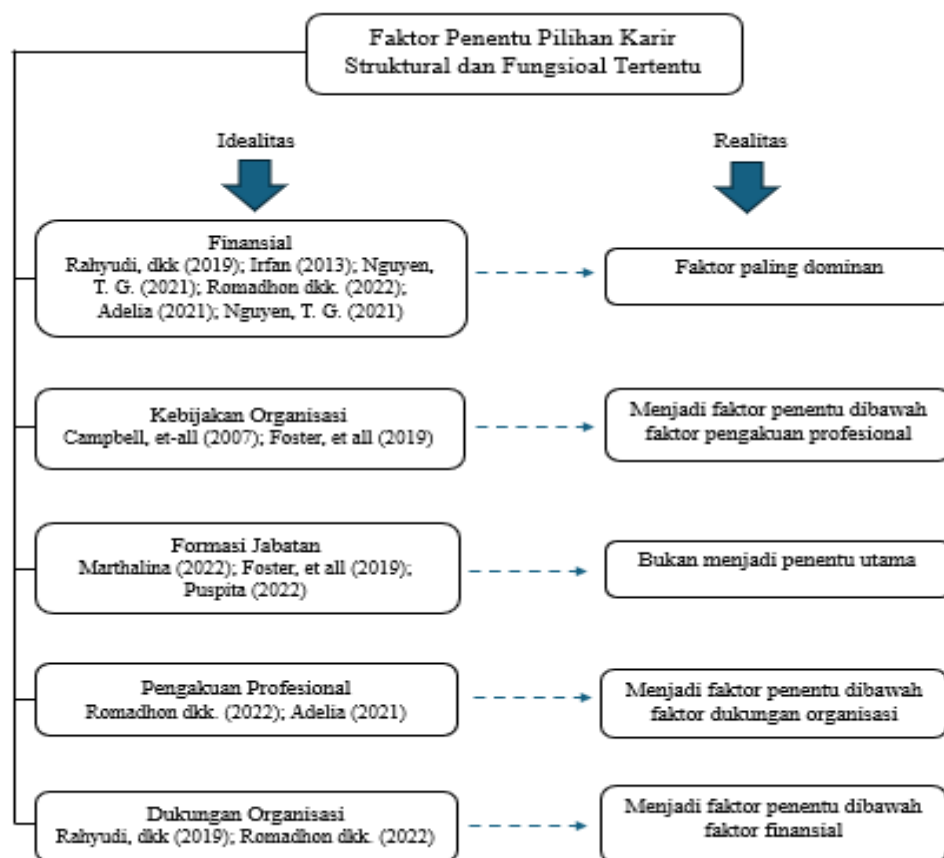
4.5.3. Harapan dan aspirasi tenaga kependidikan di Klaster Agro dalam pengembangan karir mereka di masa depan

Hasil analisis data kuantitatif menunjukkan bahwa harapan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kompetensi berada pada kategori tinggi, sementara harapan untuk peningkatan kesejahteraan tercatat sangat tinggi. Temuan ini mencerminkan aspirasi yang kuat dari tenaga kependidikan untuk memperbaiki kualitas profesional dan kesejahteraan mereka di masa depan. Namun, tingkat kepuasan tenaga kependidikan terhadap kesejahteraan dan kebijakan karir saat ini hanya berada pada kategori sedang, yang menandakan adanya kesenjangan antara kondisi saat ini dengan harapan mereka.

Hasil data kualitatif mendukung temuan ini, di mana tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada berharap adanya peluang yang lebih luas untuk pengembangan karir, baik di jalur struktural maupun fungsional. Selain itu, perhatian terhadap kesejahteraan dinilai menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

4.6. Idealitas dan Realitas Penelitian

Perbandingan antara teori yang telah dikemukakan dan temuan hasil penelitian dapat diamati dalam gambar 6., yang menggambarkan hubungan antara idealitas dan realitas dalam penelitian



Gambar 6. Bagan perbandingan idealitas dan realitas dalam penelitian

4.7. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengalami keterbatasan terkait waktu pengambilan data, yang dilakukan pada periode akhir tahun, di mana responden dan informan sedang mengalami periode kesibukan tinggi dalam pekerjaan mereka, sehingga menyebabkan beberapa hal:

1. Jumlah responden dari salah satu fakultas yang lebih sedikit dibandingkan dengan fakultas lainnya.
2. Peneliti menghadapi kesulitan dalam mengatur jadwal pertemuan dengan informan untuk proses wawancara, yang disebabkan oleh keterbatasan waktu dan kesibukan para informan, sehingga mengakibatkan penundaan dalam pengumpulan data dan mempengaruhi kelancaran proses penelitian.

BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDAS

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kuantitatif terhadap 102 tenaga kependidikan dari 5 Fakultas di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada, serta pendekatan kualitatif terhadap 15 tenaga kependidikan yang terdiri dari Kepala Kantor Administrasi masing-masing Fakultas, 5 tenaga kependidikan yang telah menduduki jabatan fungsional tertentu, dan 5 tenaga kependidikan yang belum memiliki jabatan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tenaga kependidikan di lima fakultas pada Klaster Agro Universitas Gadjah Mada cenderung lebih memilih jalur karir jabatan fungsional (rata-rata skor 4,00) dibandingkan jabatan struktural (rata-rata skor 3,64). Meskipun jabatan struktural menawarkan tunjangan yang lebih besar, tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional tertentu juga mendapatkan tunjangan fungsional serta diuntungkan dengan percepatan kenaikan pangkat/golongan apabila dapat memenuhi angka kredit tertentu, sehingga tetap ada manfaat finansial tambahan.
2. Pilihan karir tenaga kependidikan di Fakultas pada Klaster Agro Universitas Gadjah Mada selain didominasi oleh faktor finansial, seperti tunjangan dan gaji, terdapat faktor lain seperti dukungan organisasi, pengakuan profesional, dan kebijakan organisasi yang juga berpengaruh terhadap pilihan karir. Faktor formasi jabatan memiliki pengaruh yang lebih lemah dibandingkan faktor lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan atau ketiadaan formasi tidak menghalangi tenaga kependidikan untuk memiliki harapan menempuh

jalur karir pilihan mereka. Mereka cenderung mempertimbangkan kemungkinan adanya perubahan kebijakan, terutama terkait formasi jabatan. Selain itu, wawancara mengungkapkan faktor tambahan seperti tantangan, passion, pengembangan kompetensi, dan beban pekerjaan. Tendik yang menyukai tantangan dan pembelajaran baru cenderung memilih jalur struktural, demikian pula mereka yang memiliki passion dalam kepemimpinan. Sebaliknya, tendik yang mengutamakan pekerjaan yang fokus dan mendalam lebih memilih jalur fungsional.

3. Tenaga kependidikan di Fakultas pada Klaster Agro Universitas Gadjah Mada memiliki harapan yang tinggi terhadap peningkatan kompetensi dan sangat tinggi terhadap peningkatan kesejahteraan, namun tingkat kepuasan mereka terhadap kesejahteraan dan kebijakan karir saat ini hanya berada pada kategori sedang. Harapan ini mencerminkan adanya kesenjangan antara kondisi saat ini dengan aspirasi mereka. Mereka juga menginginkan peluang pengembangan karir yang lebih terencana, baik di jalur struktural maupun fungsional, serta perhatian lebih terhadap kesejahteraan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja.

4. Secara keseluruhan, baik persepsi pejabat struktural terhadap tenaga kependidikan yang menduduki jabatan fungsional maupun persepsi tenaga kependidikan terhadap pejabat struktural menunjukkan pemahaman yang mendalam mengenai peran dan tantangan masing-masing. Pejabat struktural menghargai pengembangan kompetensi melalui jalur fungsional, namun ada kekhawatiran bahwa beberapa tendik memilih jalur fungsional untuk

kepentingan pribadi, seperti kenaikan pangkat, bukan untuk pengembangan institusi. Mereka mengharapkan tendik di jalur fungsional untuk menunjukkan kinerja lebih baik dan memenuhi kewajiban tidak hanya administratif, namun juga kewajiban moral. Di sisi lain, tenaga kependidikan yang menduduki jabatan fungsional memahami bahwa pejabat struktural menghadapi tantangan lebih besar dan memiliki tanggung jawab yang lebih luas, serta peluang pengembangan karir yang lebih besar.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan pengelolaan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada:

1. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang mempengaruhi pilihan karir tenaga kependidikan, selain faktor yang telah diteliti seperti tunjangan, pengakuan profesional, dan kebijakan organisasi. Faktor-faktor seperti tingkat tantangan dalam pekerjaan, passion terhadap bidang tertentu, peluang pengembangan kompetensi, serta persepsi terhadap beban kerja perlu dieksplorasi lebih dalam untuk memahami secara lebih komprehensif alasan di balik preferensi tenaga kependidikan terhadap jalur karir fungsional atau struktural.
2. Universitas Gadjah Mada telah menerapkan kebijakan karir yang diatur dalam beberapa Peraturan Rektor. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang dapat disempurnakan, terutama dalam penyediaan formasi

jabatan, baik struktural maupun fungsional, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi. Selain itu, sosialisasi kebijakan kepada anggota organisasi juga menjadi hal penting untuk meningkatkan pemahaman dan partisipasi yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, A., Amin, M., & Hariri, H. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan karir mahasiswa akuntansi (Studi empiris pada mahasiswa akuntansi perguruan tinggi di Malang). *E-JRA*, 10(5), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
- Barbosa de Oliveira, L., Cavazotte, F., & Dunzer, R. A. (2019). The Interactive Effects of Organizational and Leadership Career Management Support on Job Satisfaction and Turnover Intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583-1603.
- Beatrix, G., Apriyansyah, H., & Syarief, F. (2022). Career development of functional positions, simplification of organizational structure, and equality of administrative positions into functional positions: *A literature review*. *Journal of Sustainable Community Development*, 4(2), 129-140.
- Bernardin, H. J. (2007). *Human Resource Management: An Experiential Approach (4th ed.)*. McGraw-Hill.
- Campbell-Jamison, F., Worrall, L., & Cooper, C. (2007). *Downsizing in Britain and its Effects on Survivors and Their Organizations*. Amkg Snestr. and Copinn, 14, 35-58.
- Cascio, W. F. (2005). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (7th ed.)*. McGraw-Hill.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education (8th ed.)*.
- Crawshaw, J. R., & Game, A. (2015). The Role of Line Managers in Employee Career Management: an Attachment Theory Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1182–1203. Routledge, Taylor & Francis Group
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (A. Fawaid & R. K. Pancasari, Penerjemah; Edisi ke-4). Penerbit Pustaka Pelajar. (Karya asli diterbitkan 2014).
- Fahrurrazi, M. (2022). Transformasi Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional (Studi Kasus Delayering pada Kementerian Pertanian). Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Gadjah Mada.
- Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Civil Service*, 14(1), 43-54.

- Foster, W. M., Hassard, J. S., Morris, J., & Cox, J. W. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human Relations*, 72(3), 473-504
- Grimshaw, D., Beynon, H., Rubery, J., & Ward, K. (2022). The Restructuring of Career Paths in Large Service Sector Organizations 'Delaying', Upskilling and Polarisation. *The Sociological Review*, 50(1), 89-115
- Irfan, M. (2013). Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 7(1).
- Liriwati, F. Y., Rulitawati, & Zulhimma. (2019). Peran Perguruan Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang: Universitas PGRI Palembang.
- Littler, C. R., & Innes, P. (2004). The paradox of managerial downsizing. *Organization Studies*, 25(7), 1159–1184. <https://doi.org/10.1177/0170840604046315>
- Marthalina. (2022). Agility Organisasi Pasca Alih Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 31-51.
- Mowbray, P. K., Gu, J., Chen, Z., Tse, H. H. M., & Wilkinson, A. (2024). How do tangible and intangible rewards encourage employee voice? The perspective of dual proactive motivational pathways. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2353660>
- Nguyen, T. G. (2021). An assessment of factors influencing career choices among fresh graduates: A survey of students majoring in business and economics. *Journal of International Economics and Management*, 22(1), 1-12.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing* (David Wijaya, Penerjemah). Jakarta: Salemba Empat. (Original work published in 2008).
- Pambudi, A. (2017). *Manajemen Karir Tenaga Kependidikan di Universitas Gadjah Mada*. Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Gadjah Mada.
- Puspita. (2022). Restrukturisasi Birokrasi di Perguruan Tinggi: Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional di Perguruan Tinggi Islam Negeri di Kalimantan. *Jurnal El-Riyasah*, 13(1).
- Rahyudi, M. Z., Mulyani, & Yulianti. (2019). Analisis Faktor Memilih Karier Jabatan Fungsional Pustakawan di Perpustakaan Pusat Universitas Padjadjaran. *Jurnal Kajian Informasi & Perpustakaan*, 7(2), 205-220.

- Romandhon, & Fatikha, L. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Karier Mahasiswa Akuntansi sebagai Seorang Akuntan atau Non Akuntan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(1), Desember 2022.
- Ridhoni, A. (2023). Analisis Implementasi Penataan Jabatan Fungsional di Otoritas Jasa Keuangan. Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Gadjah Mada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Subandowo, M., & Winardi, I. (2022). Strategies to Increase Employee Performance Productivity of Private Higher Education Institutions in Indonesia by Implementing a Growth Mindset and Work Engagement. *Journal Educational Sciences: Theory & Practice*.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. CV. Alfabeta.
- Sitepu, I. V. R. (2019). Peran Perguruan Tinggi dalam Menyiapkan SDM di Era Revolusi Industri 4.0., *Kapita Selekta Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan: Isu-isu Pendidikan di Era 4.0 (70-84)*. Jakarta: UKI Press. ISBN: 978-979-8148-94-1.
- Suartini, N. K. (2023). Problematika Pelaksanaan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 6(2).
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Zhang, Q., Zhou, K., Zhang, Y., Zhou, P., & Zhang, Z. (2024). Reexamining the relationship between extrinsic rewards and creativity: A study from the creative process engagement perspective. *The International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2347645>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Kuesioner (Pendahuluan)

Kuesioner “Faktor-Faktor Pilihan Karir Struktural dan Fungsional Tendik di Klaster Agro, Universitas Gadjah Mada”

Terima kasih atas kesediaan Anda untuk meluangkan waktu dalam pengisian kuesioner ini.

Perkenalkan, nama penulis Aji Herman Saputra, Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi di Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada (UGM).

Saat ini, penulis sedang melakukan penelitian yang berjudul " Faktor-Faktor Pilihan Karir Struktural dan Fungsional Tendik di Klaster Agro, Universitas Gadjah Mada "

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana tenaga kependidikan di UGM memproyeksikan karir mereka, khususnya dalam memilih antara jabatan struktural (manajerial) atau jabatan fungsional. Kami ingin mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan ini serta mengeksplorasi harapan dan tantangan dalam setiap jalur karir.

Partisipasi Anda sangat penting bagi keberhasilan penelitian ini. Pendapat dan pengalaman Anda akan membantu kami memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika karir tenaga kependidikan di UGM. Kuesioner ini hanya akan memakan waktu sekitar 10-15 menit, dan semua jawaban yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya. Data yang dikumpulkan akan dianonimkan dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian.

Jika Anda termasuk dalam kriteria ini:

1. Tenaga Kependidikan Fakultas pada Klaster Agro di Universitas Gadjah Mada
2. Memiliki Ijazah minimal Sarjana (S-1)
3. Memiliki masa kerja di Universitas Gadjah Mada minimal 2 tahun
4. Tidak sedang menjadi pejabat manajerial
5. Tidak sedang memiliki jabatan fungsional

penulis mohon kesediaan Anda untuk berkenan membantu penulis dengan mengisi kuesioner berikut. **Identitas Anda akan dijamin kerahasiannya.**

Atas kesediaan Anda penulis ucapkan terima kasih.

**Lampiran 2. Kuesioner Penelitian Bagian 1: Informasi Demografis
(Identitas responden akan dijamin kerahasiannya)**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : (Laki-laki/ Perempuan)
3. Usia (dalam bentuk angka) :
4. Lama Bekerja di UGM :
 1. 2-5 tahun
 2. 5-10 tahun
 3. 11-20 tahun
 4. 20-30 tahun
 5. diatas 30 tahun
5. Fakultas :
 1. Fakultas Kedokteran Hewan
 2. Fakultas Peternakan
 3. Fakultas Pertanian
 4. Fakultas Kehutanan
 5. Fakultas Teknologi Pertanian
6. Posisi saat ini :
 1. Staff Administratif
 2. Staff Teknis
 3. Jabatan Lain:
7. Kesiediaan menjadi responden penelitian:
 1. Bersedia
 2. Tidak bersedia
8. Kesiediaan untuk diwawancarai
(hanya beberapa responden yang akan diwawancara)
 1. Bersedia
 2. Tidak bersedia
9. Nomor handphone/ whatsapp (apabila berkenan) :

Lampiran 3. Kuesioner Penelitian Bagian 2: Persepsi Terhadap Pilihan Karir

Tujuan: Mengetahui persepsi tenaga kependidikan terhadap pilihan antara jabatan struktural dan fungsional.

Kuesioner ini menggunakan skala Likert dengan keterangan sebagai berikut:
Skala 1 = Sangat Tidak Setuju, Skala 2 = Tidak Setuju, Skala 3 = Netral, Skala 4 = Tidak Setuju, Skala 5 = Sangat Setuju

1. Penulis tertarik dengan jalur karir jabatan struktural (manajerial)
2. Penulis tertarik dengan jalur karir jabatan fungsional tertentu (JFT)
3. Menurut penulis, kelebihan dari memilih jabatan struktural (manajerial), akan mendapatkan peluang promosi lebih cepat
4. Menurut penulis, kelebihan dari memilih jabatan struktural (manajerial), akan memiliki tanggung jawab dan wewenang lebih besar
5. Menurut penulis, kelebihan dari memilih jabatan struktural (manajerial), akan mendapatkan peningkatan keterampilan manajemen
6. Menurut penulis, kelebihan dari memilih jabatan struktural (manajerial), kita akan mendapatkan pengakuan dari atasan/organisasi
7. Menurut penulis, kelebihan dari memilih jalur karir pada jabatan fungsional tertentu (JFT) adalah fleksibilitas dalam bekerja
8. Menurut penulis, kelebihan dari memilih jalur karir pada jabatan fungsional tertentu (JFT) adalah kesempatan pengembangan keterampilan teknis yang lebih dalam
9. Menurut penulis, kelebihan dari memilih jalur karir pada jabatan fungsional tertentu (JFT) adalah lebih sedikit tanggung jawab manajerial
10. Menurut penulis, fokus pada bidang keahlian spesifik merupakan salah satu kelebihan dari memilih jalur karir pada jabatan fungsional tertentu (JFT)

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian Bagian 3: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Preferensi Karir

Tujuan: Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi preferensi tenaga kependidikan.

Kuesioner ini menggunakan skala Likert dengan keterangan sebagai berikut:

Skala 1 = Sangat Tidak Setuju, Skala 2 = Tidak Setuju, Skala 3 = Netral, Skala 4 = Tidak Setuju, Skala 5 = Sangat Setuju

1. Penulis merasa gaji yang penulis terima saat ini sudah sesuai dengan beban kerja penulis
2. Ketika mendapatkan insentif tambahan akan memotivasi penulis untuk bekerja lebih baik
3. Penghargaan finansial yang penulis terima merupakan salah satu aspek yang menjadi pertimbangan penulis untuk meningkatkan karir dengan berusaha naik jabatan
4. Kompensasi dan tunjangan jabatan merupakan salah satu aspek yang menjadi pertimbangan penulis dalam memilih jabatan (struktural/fungsional tertentu) apabila diberi kesempatan peningkatan karir
5. Penulis merasa formasi jabatan yang tersedia di tempat kerja penulis cukup untuk pengembangan karir penulis.pekerjaan
6. Penulis memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi jabatan.
7. Formasi jabatan yang ada mempengaruhi keputusan penulis dalam memilih antara jabatan fungsional tertentu (JFT) dan struktural.
8. Penulis merasa mendapatkan dukungan yang cukup dari atasan penulis dalam menjalankan tugas sehari-hari.
9. Organisasi menyediakan pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk meningkatkan keterampilan penulis.
10. Dukungan organisasi mempengaruhi keputusan penulis dalam memilih antara jabatan fungsional dan struktural untuk pengembangan karir penulis
11. Penulis merasa diakui secara profesional oleh atasan penulis.
12. Penulis merasa diakui secara profesional oleh rekan kerja penulis.
13. Pengakuan profesional yang penulis terima mempengaruhi keputusan penulis dalam memilih antara jabatan fungsional tertentu (JFT) dan struktural untuk pengembangan karir penulis
14. Penulis merasa penghargaan dan pengakuan profesional yang penulis terima sesuai dengan kontribusi penulis.
15. Penulis merasa pengakuan profesional penting untuk kepuasan kerja penulis.
16. Kebijakan organisasi mengenai promosi jabatan jelas dan transparan.
17. Kebijakan organisasi mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work life balance)
18. Kebijakan organisasi mempengaruhi keputusan penulis dalam memilih antara jabatan fungsional tertentu (JFT) dan struktural.
19. Penulis mempunyai pertimbangan atau faktor lain untuk meningkatkan karir penulis, yaitu

Lampiran 5. Kuesioner Penelitian Bagian 4: Harapan dan Aspirasi Karir di Masa Depan

Tujuan: Memahami harapan dan aspirasi tenaga kependidikan dalam pengembangan karir mereka.

Kuesioner ini menggunakan skala Likert dengan keterangan sebagai berikut:
Skala 1 = Sangat Tidak Setuju, Skala 2 = Tidak Setuju, Skala 3 = Netral, Skala 4 = Tidak Setuju, Skala 5 = Sangat Setuju

1. Penulis sudah cukup pada posisi saat ini dalam hal karir di Universitas Gadjah Mada.
2. Penulis mempunyai harapan meningkatkan karir atau posisi ke jabatan struktural di Universitas Gadjah Mada.
3. Penulis mempunyai harapan atau cita cita untuk mengembangkan diri dalam jabatan fungsional tertentu (JFT) di Universitas Gadjah Mada.
4. Penulis ingin mendapat lebih banyak kesempatan pelatihan di Universitas Gadjah Mada.
5. Penulis berharap kesejahteraan finansial dapat meningkat di Universitas Gadjah Mada.
6. Penulis merasa puas dengan jalur karir yang saat ini tersedia bagi tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada
7. Menurut penulis, yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan oleh UGM dalam mendukung pengembangan karir tenaga kependidikan adalah

Lampiran 6. Pedoman Wawancara (Pendahuluan)

Selamat datang dan terima kasih atas kesediaan Anda untuk berpartisipasi dalam wawancara ini. Nama penulis Aji Herman Saputra, Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Sekolah Pascasarjana UGM, dan penulis sedang melakukan penelitian berjudul " Faktor-Faktor Pilihan Karir Struktural dan Fungsional Tendik di Klaster Agro, Universitas Gadjah Mada ".

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana tenaga kependidikan di Klaster Agro Universitas Gadjah Mada (UGM) memproyeksikan karir mereka, khususnya dalam memilih antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional. Kami ingin mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan ini, serta memahami harapan dan tantangan yang dihadapi dalam masing-masing jalur karir.

Partisipasi Anda sangat berharga bagi kami karena wawasan dan pengalaman Anda akan membantu kami mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang dinamika karir di lingkungan universitas. Kami berharap Anda bisa berbagi pandangan dan pengalaman secara terbuka.

Selama wawancara ini, tidak ada jawaban yang benar atau salah. Kami hanya Setuju pada pendapat dan pengalaman pribadi Anda. Wawancara ini akan berlangsung sekitar 30 menit, dan semua informasi yang Anda berikan akan dijaga kerahasiannya. Data yang dikumpulkan akan dianonimkan dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Jika Anda merasa tidak nyaman dengan pertanyaan tertentu atau ingin berhenti kapan saja, silakan beri tahu penulis. Partisipasi Anda sepenuhnya bersifat sukarela.

penulis mohon kesediaan Anda untuk berkenan membantu penulis dengan mengisi kuesioner berikut. **Identitas Anda akan dijamin kerahasiannya.**

Atas kesediaan Anda penulis ucapkan terima kasih.

Apakah Anda memiliki pertanyaan sebelum kita memulai?

Lampiran 7. Pedoman Wawancara untuk Tenaga Kependidikan Administratif (non Struktural dan non Fungsional)

Nama Responden :
Jenis Kelamin :
Usia :
Pendidikan :
Masa Kerja :
Jabatan :

A. Pengantar dan Latar Belakang:

1. Bisakah Anda menceritakan sedikit tentang latar belakang profesional Anda dan posisi Anda saat ini di Universitas Gadjah Mada?

B. Preferensi Karir:

1. Apa yang menjadi pertimbangan utama Anda dalam merencanakan karir di masa depan?
2. Apakah Anda lebih Setuju untuk mengembangkan karir di jalur struktural (manajerial) atau fungsional? Mengapa?
3. Jika Anda harus memilih antara jabatan struktural (manajerial) dan jabatan fungsional, apa yang akan menjadi faktor penentu dalam keputusan Anda?
4. Menurut Anda, apa keuntungan dan tantangan utama dari masing-masing jalur karir tersebut?

C. Pengaruh Faktor Eksternal:

1. Bagaimana Anda menilai dukungan dari organisasi (Universitas Gadjah Mada) dalam mengembangkan karir Anda? Apakah Anda merasa didukung untuk mengejar jalur karir yang Anda inginkan?
2. Apakah penghasilan dan insentif finansial mempengaruhi pilihan karir Anda? Jika ya, bagaimana pengaruhnya?

D. Pengaruh Faktor Internal:

1. Apa motivasi utama Anda dalam memilih jalur karir tertentu? Apakah itu pengakuan, tantangan, kesempatan belajar, atau faktor lainnya?
2. Bagaimana keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mempengaruhi keputusan karir Anda?

E. Pengalaman dan Kepuasan Kerja:

1. Bagaimana pengalaman kerja Anda sejauh ini mempengaruhi preferensi karir Anda? Apakah ada pengalaman spesifik yang membuat Anda lebih condong ke jalur struktural atau fungsional?
2. Seberapa puas Anda dengan posisi Anda saat ini? Apakah ada aspek yang ingin Anda ubah atau tingkatkan dalam karir Anda?

F. Pengembangan Karir:

1. Apakah Anda merasa memiliki cukup peluang untuk pelatihan dan pengembangan profesional di universitas? Bagaimana hal ini mempengaruhi proyeksi karir Anda?
2. Apa bentuk dukungan atau kebijakan yang Anda harapkan dari universitas untuk membantu Anda mencapai tujuan karir Anda?

G. Harapan Masa Depan:

1. Apa harapan Anda untuk pengembangan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada ke depannya?
2. Apakah ada perubahan atau perbaikan yang Anda harapkan dalam struktur organisasi atau kebijakan karir di universitas?

H. Penutup:

1. Adakah saran atau masukan yang ingin Anda sampaikan terkait pengembangan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada?
2. Apakah ada hal lain yang ingin Anda tambahkan yang belum kita bahas terkait preferensi karir Anda?

Lampiran 8. Pedoman Wawancara untuk Tenaga Kependidikan dengan Jabatan Struktural

Nama Responden :
Jenis Kelamin :
Usia :
Pendidikan :
Masa Kerja :
Jabatan :

A. Pengantar dan Latar Belakang:

1. Mohon maaf, apakah Bapak/Ibu ceritakan tentang perjalanan karir hingga mencapai jabatan struktural saat ini di Universitas Gadjah Mada?

B. Pengalaman dalam Jabatan Struktural:

1. Apa yang menjadi motivasi utama Bapak/ Ibu untuk mengejar jalur karir struktural?
2. Apa tantangan terbesar yang Bapak/ Ibu hadapi dalam menjalankan peran struktural di universitas?

C. Proyeksi Karir Tenaga Kependidikan:

1. Bagaimana Bapak/ Ibu melihat proyeksi karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada secara umum?
2. Menurut Bapak/ Ibu, apa faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pengembangan karir tenaga kependidikan di sini?

D. Dukungan Organisasi:

1. Sejauh mana Bapak/ Ibu merasa didukung oleh universitas dalam pengembangan karir Bapak/ Ibu?
2. Apakah Bapak/ Ibu merasa universitas memberikan cukup peluang untuk pengembangan profesional bagi tenaga kependidikan?

C. Preferensi Karir:

1. Berdasarkan pengalaman Bapak/ Ibu, apakah tenaga kependidikan lebih cenderung memilih jalur struktural atau fungsional? Mengapa?
2. Apa yang Bapak/ Ibu lihat sebagai keunggulan dan kelemahan dari masing-masing jalur karir tersebut?

D. Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal:

1. Bagaimana keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) mempengaruhi preferensi karir tenaga kependidikan di UGM?
2. Apakah penghasilan dan insentif finansial mempengaruhi pilihan karir Bapak/ Ibu dan rekan-rekan Bapak/ Ibu?
3. Apakah pengakuan profesional kerja baik dari atasan maupun rekan kerja mempengaruhi pilihan karir Bapak/ Ibu?
4. Apakah kebijakan dari UGM mempengaruhi pilihan karir Bapak/ Ibu?

E. Pengembangan Karir dan Pelatihan:

1. Apakah ada program pelatihan atau pengembangan yang menurut Bapak/ Ibu sangat membantu dalam mencapai posisi struktural Bapak/ Ibu saat ini?
2. Apa saran Bapak/ Ibu untuk program pelatihan dan pengembangan karir yang dapat ditingkatkan di universitas?

F. Persepsi tentang Jalur Fungsional:

1. Bagaimana pandangan Bapak/ Ibu tentang tenaga kependidikan yang memilih jalur fungsional? Apa yang menjadi motivasi mereka?
2. Menurut Bapak/ Ibu, apakah ada perbedaan signifikan dalam kepuasan kerja antara mereka yang memilih jalur struktural dan fungsional?

G. Pandangan terhadap Perubahan dan Pengembangan:

1. Bagaimana pandangan Bapak/ Ibu mengenai proses penyempurnaan struktur organisasi di UGM? Apakah menurut Bapak/ Ibu hal ini akan mempengaruhi proyeksi karir tenaga kependidikan?
2. Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap masa depan pengembangan karir tenaga kependidikan di UGM?

H. Penutup:

1. Apakah ada saran atau masukan yang ingin Bapak/ Ibu sampaikan terkait strategi pengembangan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada?

Lampiran 9. Pedoman Wawancara untuk Tenaga Kependidikan dengan Jabatan Fungsional Tertentu

Nama Responden :
Jenis Kelamin :
Usia :
Pendidikan :
Masa Kerja :
Jabatan :

A. Pengantar dan Latar Belakang:

1. Bisa Anda ceritakan tentang perjalanan karir Anda hingga mencapai Jabatan Fungsional Tertentu saat ini di Universitas Gadjah Mada?

B. Pengalaman dalam Jabatan Fungsional Tertentu:

1. Apa yang menjadi motivasi utama Anda untuk mengejar jalur karir fungsional?
2. Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi dalam menjalankan peran fungsional di universitas?

C. Proyeksi Karir Tenaga Kependidikan:

1. Bagaimana Anda melihat proyeksi karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada secara umum?
2. Menurut Anda, apa faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pengembangan karir tenaga kependidikan di sini?

D. Dukungan Organisasi:

1. Sejauh mana Anda merasa didukung oleh universitas dalam pengembangan karir Anda?
2. Apakah Anda merasa universitas memberikan cukup peluang untuk pengembangan profesional bagi tenaga kependidikan fungsional?

E. Preferensi Karir:

1. Berdasarkan pengalaman Anda, apakah tenaga kependidikan lebih cenderung memilih jalur fungsional atau struktural? Mengapa?
2. Apa yang Anda lihat sebagai keunggulan dan kelemahan dari masing-masing jalur karir tersebut?

F. Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal:

1. Bagaimana keseimbangan kerja-kehidupan mempengaruhi preferensi karir tenaga kependidikan di UGM?
2. Apakah penghasilan dan insentif finansial mempengaruhi pilihan karir Anda dan rekan-rekan Anda?

G. Pengembangan Karir dan Pelatihan:

1. Apakah ada program pelatihan atau pengembangan yang menurut Anda sangat membantu dalam mencapai posisi fungsional Anda saat ini?
2. Apa saran Anda untuk program pelatihan dan pengembangan karir yang dapat ditingkatkan di universitas?

H. Persepsi tentang Jalur Struktural:

1. Bagaimana pandangan Anda tentang tenaga kependidikan yang memilih jalur struktural? Apa yang menjadi motivasi mereka?
2. Menurut Anda, apakah ada perbedaan signifikan dalam kepuasan kerja antara mereka yang memilih jalur struktural dan fungsional?

I. Pandangan terhadap Perubahan dan Pengembangan:

1. Bagaimana pandangan Anda mengenai proses penyempurnaan struktur organisasi di UGM? Apakah menurut Anda hal ini akan mempengaruhi proyeksi karir tenaga kependidikan?
2. Apa harapan Anda terhadap masa depan pengembangan karir tenaga kependidikan di UGM?

J. Penutup:

1. Apakah ada saran atau masukan yang ingin Anda sampaikan terkait strategi pengembangan karir tenaga kependidikan di Universitas Gadjah Mada?
2. Apakah ada hal lain yang menurut Anda penting namun belum kita bahas terkait proyeksi karir tenaga kependidikan?

Lampiran 10. Surat Izin Penelitian

	UNIVERSITAS GADJAH MADA FAKULTAS KEHUTANAN Jl. Agro No. 1 Bulaksumur, Yogyakarta 55281 Telp. +62 274 512102, 550541 Fax. +62 274 550541 Website: ft.ugm.ac.id, E-mail: ft@ugm.ac.id
Nomor: 2529/UN1/FKT1.2/UM/2024	4 November 2024
Hal : Izin penelitian tesis	
Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan dan Kerja Sama Sekolah Pascasarjana UGM	
Menanggapi surat Nomor 6626/UN1/SPa.1.1/AKM/PTP/2024 tanggal 29 Oktober 2024 perihal Permohonan izin penelitian, kami mengizinkan mahasiswa S-2 Sekolah Pascasarjana UGM melakukan penelitian untuk tugas akhir tesis di Fakultas Kehutanan UGM atas nama :	
nama	: Aji Herman Saputra
NIM	: 22/508496/PMU/11319
program studi	: Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
tanggal	: 1—30 November 2024
metode penelitian	: Metode campuran
judul tesis	: Faktor-Faktor Pilihan Karir Tenaga Kependidikan di Kluster Agro Universitas Gadjah Mada: antara Jabatan Struktural (Manajerial) dan Jabatan Fungsional
dosen pembimbing	: 1. Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyubroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. 2. Dr. Samaryono, M.Si., Psikolog.
dengan ketentuan :	
	1. menyesuaikan kegiatan sivitas akademika di Fakultas Kehutanan UGM;
	2. segala resiko baik dampak langsung/tidak langsung yang diakibatkan kegiatan tersebut menjadi tanggungjawab peneliti; dan
	3. selanjutnya dapat berkoordinasi dengan Kepala Kantor Administrasi Fakultas Kehutanan UGM (Siti Uswatun Husamah, S.TP. dengan nomor 089629166588).
Atas perhatian dan kerja sama yang baik, diucapkan terima kasih.	
	a.n. Dekan, Wakil Dekan Bidang Keuangan, Aset, dan Sumber Daya Manusia,
	 Widy. G. Kartomodjo, S.Hut., M.Si., NIP. 19730627199031001
Tembusan : Kepala Kantor Administrasi Fakultas Kehutanan UGM	



**UNIVERSITAS GADJAH MADA
FAKULTAS PERTANIAN**

Jl. Flora, Bulisakurnar, Yogyakarta, 55281 Telp. 0274-563062, 6491298 Fax. 02-274-563062
E-mail: faperta@ugm.ac.id Website: faperta.ugm.ac.id

Nomor : 10733/UNI/FPN1.2/KP/PT.01.04/2024

6 November 2024

Hal : Permohonan izin penelitian tesis

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik, Kemahasiswaan dan Kerja Sama
Sekolah Pascasarjana
Universitas Gadjah Mada

Merindukanjuti surat Saudara nomor 6626/UNI/SPs.1.1/AKM/PT/2024 tanggal 29 Oktober 2024 perihal permohonan izin penelitian tesis, dengan ini kami sampaikan bahwa Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada memberikan izin kepada mahasiswa atas nama Aji Herman Saputra nomor mahasiswa 22/308496/PMU/11319 untuk melakukan penelitian. Untuk koordinasi lebih lanjut, dapat menghubungi Kepala Kantor Administrasi Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada di nomor: 087739700573.

Atas perhatian dan kerja sama Saudara, kami ucapkan terima kasih.

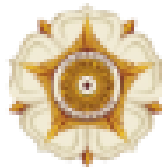
Wakil Dekan Bidang Keuangan, Aset dan
Sumber Daya Manusia

dibandatangani secara elektronik

Dr. R.A. Siti Ari Budhiyanti, S.T.P., M.P.
NIP. 1971031019970022002



Dokumen ini telah dibenarkan secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSN.



UNIVERSITAS GADJAH MADA
FAKULTAS PETERNAKAN

Jalan Fauna 3, Bulaksumur, Yogyakarta 55281, Telepon (0274) 513363
Faksimile (0274) 521578 . Website: <http://lapet.ugm.ac.id> . E-mail: lapet@ugm.ac.id

Nomor : 4893/UN1/PT.1.1/PT.01.04/2024
Hal : Ijin Penelitian untuk Tesis

13 November 2024

Yth.
Wakil Dekan
Bidang Akademik, Kemahasiswaan dan Kerja Sama
Sekolah Pascasarjana UGM

Memperhatikan surat Saudara nomor 6626/UN1/SPs.1.1/AKM/PT/2024 tanggal 29 Oktober 2024 perihal seperti tersebut pada pokok surat, kami memberikan ijin penelitian bagi mahasiswa Aji Herman Saputra (22/508496/PMU/11319) yang akan dilakukan pada tanggal 1 – 30 November 2024 di Fakultas Peternakan UGM.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Wakil Dekan
Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

ditandatangani secara elektronik

Ir. R. Ahmad Romadhoni Surya Putra, S.Pt., M.Sc., Ph.D., IPM., ASEAN Eng.

Tembusan:

1. Dosen Pembimbing mahasiswa yang bersangkutan
2. Mahasiswa yang bersangkutan



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BKR.



UNIVERSITAS GADJAH MADA
FAKULTAS KEDOKTERAN HEWAN

Jl. Fauna 2, Karangmalang Yogyakarta 55261 Telp. (0274) 560881 - 560882
Fax (0274) 560881 E-mail: info@ugm.ac.id

Nomor: 4106/UNI/FKH.1/TU/PT/2024

5 November 2024

Hal : Ijin penelitian

Yth.
Wakil Dekan Bidang Akademik, Kemahasiswaan dan Kerja Sama
Sekolah Pascasarjana
Universitas Gadjah Mada

Menjawab surat nomor 6626/UNI/SPs.1.1/AKM/PT/2024 tanggal 29 Oktober 2024 perihal permohonan izin penelitian tesis, bagi mahasiswa S-2 Sekolah Universitas Gadjah Mada berikut:

Nama	: Aji Herman Saputra
NIM	: 22/508496/PML/11319
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Judul Tesis	: Faktor-Faktor Pilihan Karir Tenaga Kependidikan di Kluster Agro Universitas Gadjah Mada: antara Jabatan Struktural (Managerial) dan Jabatan Fungsional
Dosen Pembimbing	: 1. Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyobroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. 2. Dr. Samaryono, M.Si., Psikolog.
Lokasi Penelitian	: Fakultas Kedokteran Hewan UGM
Waktu Penelitian	: 1—30 November 2024
Metode Penelitian	: metode campuran (penyebaran kuisioner dan wawancara kepada tenaga kependidikan)

dengan ini Fakultas Kedokteran Hewan Universitas Gadjah Mada memberikan ijin dengan ketentuan pelaksanaan kegiatan penelitian mohon berkoordinasi dengan Bapak Triyanto, S.H. (Kepala Kantor Administrasi).

Atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bidang Keanggot, Asat,
dan Sumber Daya Manusia,

dianutirangguni secara elektronik

Dr. drh. Widagdo Sri Nugroho, M.P.
NIP 197012192000031001



Visi:

Fakultas Kedokteran Hewan UGM sebagai pusat
kegiatan penelitian tinggi kedokteran hewan berbasis
inovasi yang dibangun pada Pancasila



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BKR



UNIVERSITAS GADJAH MADA
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN

Jl. Flora, Bulaksumur, Yogyakarta 55281 Telp. +62274 589797, 551220
Faks. +62274 589797, <http://ftp.ugm.ac.id>, E-mail: ftp@ugm.ac.id

Nomor : 8044/UN1/FTP/SDM/PT/2024

6 November 2024

Hal : Tanggapan permohonan izin penelitian tesis

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerja Sama
Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada

Sebagai tindak lanjut surat Wakil Dekan Bidang Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerja Sama Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Nomor 6626/UN1/SPs.I.1/AKM/PT/2024, hal Permohonan izin penelitian tesis, dengan ini kami memberikan izin kepada saudara Aji Herman Saputra mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi untuk melakukan penelitian tesis di Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Gadjah Mada.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.



Prof. Dr. Ir. Eni Harmayani, M.Sc.
NIP 196306091987102001



Terbaca:

1. Kepala Kantor Administrasi FTP UGM
2. Aji Herman Saputra

Lampiran 11. Hasil Data Kuantitatif (Kuesioner)

Responden	Unit Kerja Responden	Instrumen																																		
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	C1	C2	C3	C4	C5	C6	
Responden 1	Fakultas Teknologi Pertanian	1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	1	5	5	5	5	4
Responden 2	Fakultas Teknologi Pertanian	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4		
Responden 3	Fakultas Teknologi Pertanian	4	4	4	5	3	4	2	3	1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	
Responden 4	Fakultas Teknologi Pertanian	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	1	5	5	5	5	2	
Responden 5	Fakultas Teknologi Pertanian	4	2	4	4	4	2	2	4	2	5	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5		
Responden 6	Fakultas Teknologi Pertanian	4	4	5	5	5	2	2	4	3	3	4	5	5	5	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4	4	5	3		
Responden 7	Fakultas Teknologi Pertanian	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	5	5	5	5	4	
Responden 8	Fakultas Teknologi Pertanian	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	
Responden 9	Fakultas Teknologi Pertanian	2	4	4	3	4	5	4	5	2	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	3	
Responden 10	Fakultas Pertanian	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	
Responden 11	Fakultas Teknologi Pertanian	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	3	
Responden 12	Fakultas Pertanian	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
Responden 13	Fakultas Pertanian	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	3	1	5	1	5	5	1	5	1	5	5	1	3	5	5	5	1	
Responden 14	Fakultas Pertanian	2	2	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	2	3	4	4	4	
Responden 15	Fakultas Pertanian	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
Responden 16	Fakultas Pertanian	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	5	5	3	
Responden 17	Fakultas Pertanian	5	3	5	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	
Responden 18	Fakultas Pertanian	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	
Responden 19	Fakultas Pertanian	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	
Responden 20	Fakultas Pertanian	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	4	2	3	3	2	4	3	4	4	2	
Responden 21	Fakultas Pertanian	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	2	2	2	2	2	2	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
Responden 22	Fakultas Teknologi Pertanian	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	
Responden 23	Fakultas Pertanian	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
Responden 24	Fakultas Teknologi Pertanian	3	3	3	5	5	4	4	5	3	5	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	2	4	5	3	
Responden 25	Fakultas Pertanian	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	2	5	5	5	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	2	
Responden 26	Fakultas Teknologi Pertanian	2	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	
Responden 27	Fakultas Pertanian	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	5	3	
Responden 28	Fakultas Teknologi Pertanian	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
Responden 29	Fakultas Teknologi Pertanian	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4
Responden 30	Fakultas Teknologi Pertanian	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	5	5	4	
Responden 31	Fakultas Peternakan	4	3	4	5	5	4	2	3	2	4	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	3	4	5	2	
Responden 32	Fakultas Peternakan	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	5	4	
Responden 33	Fakultas Peternakan	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4
Responden 34	Fakultas Peternakan	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	
Responden 35	Fakultas Peternakan	4	4	2	2	2	2	2	5	2	5	4	4	2	4	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4	1	1	1	1	2	5	5	5	1	
Responden 36	Fakultas Peternakan	4	5	4	5	5	4	4	5	2	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	5	5	5	3	
Responden 37	Fakultas Peternakan	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4		
Responden 38	Fakultas Peternakan	3	1	3	5	5	4	4	4	3	5	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	3	
Responden 39	Fakultas Peternakan	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	
Responden 40	Fakultas Peternakan	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	

Lampiran 12. Tabel Hasil Uji Validitas

Butir Pertanyaan	r hitung	r tabel	validitas
A1	0,368	0,195	valid
A2	0,388	0,195	valid
A3	0,552	0,195	valid
A4	0,419	0,195	valid
A5	0,528	0,195	valid
A6	0,576	0,195	valid
A7	0,465	0,195	valid
A8	0,394	0,195	valid
A9	0,452	0,195	valid
A10	0,381	0,195	valid
B1	0,420	0,195	valid
B2	0,508	0,195	valid
B3	0,632	0,195	valid
B4	0,445	0,195	valid
B5	0,608	0,195	valid
B6	0,470	0,195	valid
B7	0,540	0,195	valid
B8	0,617	0,195	valid
B9	0,445	0,195	valid
B10	0,571	0,195	valid
B11	0,626	0,195	valid
B12	0,603	0,195	valid
B13	0,681	0,195	valid
B14	0,567	0,195	valid
B15	0,444	0,195	valid
B16	0,469	0,195	valid
B17	0,511	0,195	valid
B18	0,592	0,195	valid
C1	0,156	0,195	tidak valid
C2	0,516	0,195	valid
C3	0,439	0,195	valid
C4	0,379	0,195	valid
C5	0,299	0,195	valid
C6	0,450	0,195	valid

Lampiran 13. Uji Reliabilitas

	Instrumen																																	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	C1	C2	C3	C4	C5	C6
rata rata	3,676470588	3,74	3,76	4,24	4,19	3,83	3,56	4,23	3,25	4,17	3,15	4,27	3,92	3,96	3,16	3,3	3,62	3,66	3,74	3,75	3,53	3,72	3,75	3,55	3,82	3,33	3,58	3,75	2,9	3,61	3,72	4,33	4,56	3,23
varian item	0,775480489	0,75	0,64	0,46	0,37	0,62	0,92	0,41	0,96	0,56	0,8	0,44	0,65	0,59	0,69	0,61	0,5	0,5	0,63	0,42	0,53	0,34	0,43	0,57	0,46	0,72	0,56	0,43	0,96	0,74	0,76	0,32	0,29	0,65
Jumlah Varian Item	20,0589206																																	
Jumlah Varian Total	154,6085226																																	
alpha =	0,878876365	Reliable																																

Lampiran 14. Tabel Rangkuman Hasil Wawancara

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
Pemahaman jenjang karir	Umum	Sebenarnya aturan itu sudah ada, terkait dengan <i>careerpad</i> tendik, baik yang fungsional maupun manajerial itu sebenarnya sudah jelas, syarat-syaratnya sudah jelas, hanya saja pada saat pelaksanaannya kita tidak bisa kendalikan itu.	A.5.
		Kalau yang di fungsional itu terutama kalau yang agak sulit yang di luar teknis. PLP kan karena dia di awal sudah rekrutmennya di awal sudah mengarah ke sana ya memilih fungsional, kalau yang administrasi itu susah, karena formasinya, dan rata-rata susah di proses.	A.4.
	Tantangan struktural	agak masalah culture budaya sdm nggih, karena mungkin kalau saya melihat di pusat itu kan tendiknya muda muda, sudah biasa ritmenya sudah biasa, disini beda, kalau ya karena kalau fakultas itu kan rata rata inputannya lama, jadi tendiknya maaf lho ya, kompetensinya belum semua bisa. Ya sekitar 40% nya itu yang masih jalan ditempat, bahkan yang tidak bisa mengetik pun masih ada, sudah saya kursuskan itu juga nggak ini, tapi kalau sudah keyakinannya yang repot itu ketika wah kalau gini saja sudah beres kok.	A.1.
		Sebenarnya tantangannya itu budaya masing-masing dari Fakultas yang kita tempati, karena kaebetulan saya kan 3 fakultas ya, itu masing-masing punya karakter berbeda beda. Perilaku teman temannya, dosennya, itu beda	A.2.
		Tantangannya banyak, ee yang paling berat itu buat saya di Budaya kerja, budaya kerja dengan yang biasa dilakukan, karena kalau di pusat itu kan otomatis sudah inline ya, harus mencapai apa, terus sampai ke bawah itu sudah detail tahu apa yang harus dilakukan, apa yang diekspektasikan oleh pimpinan yang seperti apa, begitu, tapi kalau di fakultas itu kan kita punya tujuan tapi banyak distraksi masalahnya masalah kecil kecil tapi banyak dan kadang menyita waktu, apa not important but urgent begitu lho	A.3.
Pilihan karir	Struktural	Kalau ke struktural ada yang memang sudah kelihatan potensinya, tapi ya itu tadi kalau secara umum ya, Paling tidak ada 10% yang mau ke struktural	A.1.
		Struktural, banyak yang nggak mau fungsional, teman temanku itu saya minta mengajukan fungsional tidak mau, malah dijawab, lah kamu saja mengeluh kok minta aku maju ke fungsional, seperti itu. Tapi kan mending misal ada tawaran ke struktural ya saya milih struktural. Gajinya banyak.	B.4.
		Kalau dari teman teman teknisi ini kalau ada kesempatan struktural saya kira ya rekan rekan akan ikut berkompetisi mendaftar struktural juga. Karena kan apa namanya, ya lingkupnya	C.2.

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
		lebih luas lah, karimya nanti kan juga bisa ke Universitas, atau apa, jenjang semacam apa ya, rewardnya terhadap kinerjanya sebagai struktural lebih baik ya, dibandingkan PLP.	
		Kalau ada peluang yang sama, mungkin lebih mengarah ke struktural. Struktural itu semacam KKA itu ya. Pertama dari segi apa namanya, tunjangan atau insentif lebih besar dibandingkan dengan yang fungsional sudah diberlakukan pemerintah ini. Pertimbangan yang lain lebih ke passion juga ya.	C.2.
		Kalau saya, inginnya ingin ke struktural, karena kan kalau struktural kan jelas jenjangnya kan kalau di terutama di UGM kan menjadi sosok pemimpin atau leadher pun banyak yang diinginkan, seperti itu,	C.3.
	Fungsional	yang jelas mau ke fungsional itu biasanya teknisi lab, itu jelas, baru lab mas, Kalau yang lain kayak pranata komputer, listrik, jurnal, tapi kayaknya kok masih belum ini ya. Karena kalau saya lihat itu kan kalau non fungsional itu kan anggapannya masih ah nanti diam saja naik golongan. Jadi kayaknya saya lihat motivasi itu kita belum ada.	A.1.
		Jadi kalau ada peluang yang sama, ada pilihan antara fungsional atau manajerial, saya mungkin memilih fungsional, karena lebih mentereng saya dipanggil akuntan. Waktu itu kan nggak ada, adanya hanya auditor, waktu itu karena penempatan saya di direktorat keuangan bukan di SPI atau di KAI, maka saya nggak bisa yang ambil auditornya. Jadi lebih ke formasinya.	A.5.
		Lebih memilih fungsional karena jalurnya mudah dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan yang dikerjakan sehari hari, dengan spektrum kerja yang tidak seluas struktural.	B.2.
		Kalau saya sih cenderung fungsional ya	C.5.
		Kalau ada peluang antara fungsional dan struktural, dan peluangnya sama, mungkin lebih memilih ke fungsional	C.1.
	Umum	Tergantung dibagian mana sih ya, Tendik tersebut bertugas.... Kalau mereka yg berada di bagian akademik, kepegawaian, dekanat....saya kira mereka lebih memilih struktural utk kariernya, krn bagian2 tsb memang belum ada status fungsional tertentu.	B.5.

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
Faktor pilihan karir	Finansial	tidak bisa kita pungkiri ya, kita kan menjadi pejabat itu penghasilannya akan menjadi lebih baik dari sebelumnya.	A.1.
		sebenarnya lebih ke perubahan karir, soalnya kalau tendik ya kita tahu ya mung ngene ngene wae to, iya kan. Kan saya nggak mungkin menduduki golongan Ivb kalau nggak sekolah kalau nggak menjabat. itu	A.2.
		Jujur, tendik pelaksana itu tetap dalam benak pikirannya itu yang penting kesejahteraan, mau jadi fungsional apa jadi pelaksana administrasi biasa, tetap mereka itu menginginkan bayarannya naik, atau lebih besar, atau ya lebih sejahtera lah. Itu.	A.2.
		kenapa sebenarnya lebih memilih struktural? Karena hasilnya gede, lha fungsional, kita sudah melakukan banyak, tunjangannya berapa, paling besar 500an.	B.4.
		Kalau yang saya lihat ya itu di Dept TPHP itu pada semangat, karena tahu bagaimana prospeknya, misalnya kenaikan pangkat dan jabatan cepet, pensiun juga lebih panjang, terus apa itu, terkait dengan itu tunjangan juga mengikuti, terus ada semacam perlombaan itu sering. Mendapat kesempatan kesempatan, kalau saya sangat mendukung, silakan masuk PLP karena menguntungkan kalau dari sei finansial maupun non finansial	B.1.
		Pengaruhnya tunjangan sangat besar, karena kita bekerja itu kan selain karir ya istilahnya ada tambahan insentif atau kinerja ya untuk penghasilan keluarga kita ya, itu.	C.2.
		Iya Pak, kalau fungsional kan pasti kelas jabatannya naik. Strukturalnya pun juga pasti sih kelas jabatannya tinggi	C.4.
		Kalau menurut saya sepertinya iya deh, jelas mempengaruhi.	C.5.
	Formasi jabatan	Jalur ini merupakan jalur paling mudah untuk ditempuh oleh tendik yang bekerja di laboratorium dibanding dengan harus mengejar yang struktural	B.2.
		Kalau mungkin saat ini UGM belum ada ya untuk jenjang saya karena kan sudah tidak ada kasi, ataupun korbid di UGM. Itu kan membuat apa, seperti saya menjadi pesimis untuk ke jabatan struktural	C.3.
		Kalau bisa UGM bisa membuka jenjang karir struktural yang seperti kasi kasi tapi dengan bidang bidang yang lebih relevan, jadi tidak satu kasi membawahi banyak urusan seperti itu, kalau bisa satu urusan atau satu kasi bisa mengelola 2 urusan itu saja cukup	C.3.

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
		Sebenarnya sih saya backgroundnya ilmu perpustakaan ya, kalau dilihat dari background itu sih cenderung ke yang fungsional, tapi kok ya denger denger yang pegawai tetap itu kok fungsionalnya, maksudnya ki belum apa ya, belum pasti lah, kayak begitu, kecuali yang PLP. Selain itu juga, disini itu fungsionalnya tendik itu hanya PLP saja, yang lainnya tidak, sebenarnya sih yo ingin sih	C.4.
		Kalau teman teman yang fisioner artinya di push dia mau belajar itu saya pikir ke arah struktural prospek, tapi itu sekali lagi karena struktural yang ada di UGM terbatas sekali, sekarang sudah tidak ada korbid, sekarang kan hanya ada KKA, yang total di fakultas ada 20, kalau ditambah di UGM katakanlah ada kasubdit itu ya tinggal dihitung berapa, itu saja formasinya. Kalau peluang itu ada, teman teman yang punya kemampuan kepemimpinan kuat, leadership kuat, mungkin kesana ada lah.	A.4.
	Dukungan organisasi	Di TPHP itu kebetulan dekat dengan pengurusnya, mereka itu dengan getol dan semangat ngajak teman-teman, menyemangati teman-teman, mendukung.	B.1.
		Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pengembangan karir tenaga kependidikan adalah dukungan Universitas/Fakultas dan kompetensi yang dimiliki	B.2.
		Universitas memberikan pelatihan yang dapat diikuti dalam mengembangkan karir. Universitas juga memberikan wadah untuk dapat berkomunikasi/ sharing terkait pengembangan karir PLP dengan senior.	B.2.
		untuk pelatihan sudah cukup, sering dari LPPT mengadakan pelatihan pelatihan, terus seminar seminar juga banyak sekarang. Ada info terus. Menurut saya sudah cukup sih	B.3.
	Pengakuan profesional	Karena lebih mentereng saya dipanggil akuntan, karena saya juga punya Ak.	A.5.
		Jalur struktural mempunyai tanggung jawab dan wewenang lebih besar dari fungsional sehingga spektrum kerjanya lebih luas sehingga struktural lebih sangat terlihat, lebih mendapatkan pengakuan.	B.2.
		Kalau Fungsional/ PLP itu lingkupnya hanya lab ya, kalau struktural lebih luas ya, jadi pengalaman lebih banyak terus tingkat karirnya mungkin lebih bagus ya, bisa naik ke Universitas, tidak hanya di tingkat fakultas ya. Area kerja dan peluang lebih luas.	C.2.
		Pengakuan lingkungan lebih ke struktural donk, prestisnya lebih tinggi	C.4.
		Mungkin masing masing fakultas mungkin beda ya, kalau disini sepertinya ada, nggak hanya fungsional saja sih, sesama pegawai saja ada.	C.5.

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
	Kebijakan organisasi	Kalau sekarang SOTKnya jenjang yang fungsional belum merata, yang untuk administrasi masih belum jelas.	A.5.
		Semoga dengan struktur organisasi di UGM yang lebih sempurna dapat memberikan peluang untuk mengembangkan karir yang lebih jelas dan terencana.	B.2.
	Tantangan	Sebenarnya, pertama, saya ini orangnya suka tantangan, saya senang dengan hal hal yang baru.	A.1.
		dari beberapa perjalanan saya dapat itu adalah saya mempunyai banyak ilmu, jadi belajar itu kalau saya itu tidak harus selalu sesuai apa, secara formal. Saya pindah rotasi dimana itu saya anggap itu belajar, terutama yang saya sangat belajar itu adalah saya dari psikologi bagian akademik, saya pindah di bagian publikasi bener bener hal yang jauh,	A.1.
	Passion	saya di organisasi itu saya senang banget, dari dulu saya senang organisasi, jadi saya usahakan biasa memimpin itu saya orangnya senang, ya seperti itu saya senang banget.	A.1.
		waktu itu motivasinya kalau belum bisa ya belajar, apa yang bisa dilakukan ya dilakukan sederhana saja sih.	A.3.
		Masih ada faktor x yang memengaruhi jabatan seseorang di UGM. Misalnya like & dislike itu, ya tidak dapat dipungkiri itu masih ada.	A.5.
		Kan sudah sesuai job to pak, jadi dijalani saja	B.3.
		Ya karena bidang saya dari awal perpustakaan ya tetap pustakawan	B.4.
		Finansial bukan menjadi faktor utama, kalau itu kan pasti mengikuti kan, konsekuensi jabatan. Hak dan kewajiban. Kalau saya sih yang pertama kenyamanan dalam bekerja sih, fokus. Terus saya senang, saya enjoy disitu.	C.1.
		Dulu ya sebelum masuk UGM, saya juga sebagai supervisor di sebuah perusahaan, tapi di bidang IT, seperti itu jadi saya pun sudah pernah merasakan di posisi sebagai supervisor, dan tahu tentang kepemimpinan, tentang manajerial pun sudah tahu. Sudah jadi passion.	C.3.
	Pengembangan Kompetensi	saya lebih ke kesempatan untuk mengembangkan potensi, itu kan uang mengikuti, tapi yang saya lihat dari banyak teman teman itu kayaknya arahnya kesitu, posisi dan finansial yang dicari, kebanyakan begitu, tapi kalau saya pribadi tidak sih. Maksudnya kalau kita dapat posisi itu kan finansial mengikuti, kalau dari saya sih dulu adalah kesempatan pengembangan kompetensi, pengembangan diri.	A.3.

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
		Mau tidak mau kalau ingin karirnya menanjak saya harus ambil struktural. Tapi saya agak terlambat mas, dalam arti meniti karir akademik, karena saya baru menempuh S1 itu tahun 2000an sebelum jadi kasi.	A.4.
	Beban Pekerjaan	Kalau fungsional itu kan kita hanya mendalami satu bidang saja kan ya, kalau struktural itu sepertinya bebannya lebih berat ya, lebih luas dan harus mencakup semuanya.	C.5.
Harapan pengembangan karir	Pengembangan diri	Kalau pelatihan ada rutin, dari fakultas setahun kita ada 20 jp tu kita minimal 12 dari fakultas sendiri, tiap triwulan itu 3 jp. Nanti sisanya ya dilengkapi dengan yang PNS itu atau yang dari pusat.	A.3.
		Fungsionalnya dibanyakin, kan kayak beberapa disini itu kan belum fungsional, sementara beberapa teman asal fungsional saja sudah happy, puncak di posisinya itu kan kalau sudah di fungsional itu kan kayak sesuai dengan yang dialukan. Harapannya d Fakultas fungsional itu tidak hanya eks kasi, tapi bagi tendik tendik yang potensial itu bisa menduduki jabfung di bidangnya masing-masing.	A.3.
		Kalau ada formasi di fakultas sesuai kebutuhan fakultas, kan fakultas juga memang perlu kan. Maksudnya kadang tendiknya sudah bagus, performnya melebihi job desk nya tapi tidak ada wadah yang pas untuk menampung itu. Saat ini baru PLP dan pustawakan. Kita harapkan misalnya ada fungsional kepegawaian, analis kepegawaian, analis yang lain terkait analis kerjasama, paling tidak satu unit itu ada beberapa, perkara yang akan menduduki itu monggo, yang penting sesuai dengan kompetisi	A.3.
	Peningkatan kesejahteraan	Harapannya UGM meningkatkan kesejahteraan tendik, selain kita harus disiplin itu kan kewajiban, itu juga haknya misalnya di nggak dipenuhi sih, tapi diperhatikan.	B.1.
		Saya kira kalau kedepan harapan kami untuk teknisi lab atau staff administrasi dibuka formasi struktural seluas luasnya ya, tidak dibatasi hanya yang staff administrasi ya, jadi semua punya kesempatan pengembangan karir di UGM, selain nanti ada penambahan insentif atau IBK atau yang lainnya, sehingga mungkin rekan rekan tendik ini lebih kesejahteraannya lebih baik lagi, sehingga memunculkan motivasi kerja yang luar biasa berdasarkan benar kerja juga, tolak ukurnya.	C.2.
		Apa ya Pak, kesejahteraan mungkin ya Pak, karena kalau saya lihat masing masing fakultas itu beda beda ya. Itu mempengaruhi ke karir kita juga, semangat kerja	C.5.

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
	Kebijakan Organisasi	Dari pimpinan memastikan harus ada formasi yang tepat untuk mereka, berjenjang dari tendik mau ke fungsional atau korbid atau struktural itu harus bisa ikut asesmen, kalau tidak di kelas jabatan yang kour ini, mau ikut asesmen susah, kecuali dia ikut fungsional, kalau PLP, pustakawan malah bisa diundang. Tapi kalau teman teman administrasi umum ini tidak bisa kalau tidak dibikinkan skema itu. Makanya kita bikinkan supaya at least punya posisi disini	A.3.
		Rekrutmen sesuai dengan kebutuhan organisasi.	A.4.
persepsi dan pengalaman tendik	Persepsi secara umum	Jadi dari teman teman tendik itu yang punya bener bener dia punya ambisi itu kecil. Bisa kita lihat lah, kira kira siapa. Wong saya di pertanian 8 tahun itu, yang menurut perkiraan kita itu, dia mau , tapi ternyata tidak, ketika dulu ada bukaan formasi itu, pasti kita tawarkan, bahkan kita japri, ternyata tidak berminat.	A2
		Kalau secara kompetensi teman teman itu punya kemampuan, beberapa leadership sudah muncul, beberapa leadership belum terasah, belum teruji, jadi sebagai follower itu sudah bagus, tapi nge lead belum, masih agak malu malu atau bagaimana begitu, atau tidak berani mencoba keluar dari zona nyaman, zona nyaman sebagai tendik kan kalau sudah perform sudah enak kan. Tapi memang ada beberapa yang potensi, nah untuk mengatasi itu gini. Potensi kalau tidak punya tempat kan tidak bisa berkembang, tidak bisa naik.	A.3.
		Kayaknya kalau dilihat dari kecenderungannya ke fungsional, karena masih sejalan dengan apa yang dilakukan sehari hari, maksudnya tupoksinya di posisi jabatan yang dia lakukan. Kalau struktural itu rata rata pada keder, apakah bisa apakah tidak handle sekian banyak sdm, jadi ada keinginan tapi kesiapan mentalnya itu belum. Kalau yang administratif mereka ingin sih sampai ke fungsional, tapi karena aturannya belum, dan pernah tak tanyakan ke pimpinan bagusya kita punya ini ini ini, tapi pimpinan masih belum acc, masih dipertimbangkan, mungkin juga faktor anggaran dan sebagainya. <u>Sebenarnya kita ingin punya analisis akademik, analisis kepegawaian, analisis kerjasama</u>	A.3.
		Kalau yang di fungsional itu terutama kalau yang agak sulit yang diuar teknis. PLP kan karena dia di awal sudah rekrutmennya di awal sudah mengara kesana ya memilih fungsional, kalau yang administrasi itu susah, karena formasinya, dan rata rata susah di proses. Kalau teman teman menurut saya lebih banyak ingin ke struktural. Kalau peluang itu ada, teman-teman yang punya kemampuan kepemimpinan kuat, leadership kuat, mungkin ke sana ada lah	A.4.

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
		Misalnya kita bahas yang teknisi ya, teknisi ini kalau saya lempar apakah ingin jadi fungsional atau tetap jadi teknisi, mungkin ada yang tetap jadi teknisi, karena mungkin melihat dari keribetan proses memenuhi angka kredit	A.5.
		Sebenarnya mungkin banyak yang berminat menjadi struktural, tapi untuk menuju ke struktural itu kan melalui beberapa tahap, jadi nggak hanya kepinteran saja tapi apa ya, kepinterane itu nggak Cuma di akademis, kepinterannya itu meluas, ya tadi, sesama teman bagaimana, pokoknya luas, belum tentu yang ingin itu melampaui. Kalau yang fungsional kan ya itu tadi, peluang lebih besar khususnya untuk yang lab.	B.1.
		Kalau menurut saya, yang muda muda ke fungsional.khususnya yang lab, kalau yang admin saya jarang berkomunikasi terkait pekerjaan, sehingga tidak tahu. mungkin mereka ke struktural.	B.3.
	Persepsi struktural terhadap fungsional	Motivasinya ya kalau boleh saya sampaikan, fungsionalnya yang ada dengan tujuan fungsional itu kok kalau saya kok belum ya, karena gini, sebenarnya kalau fungsional itu kan spesifik ilmu ya, dia bisa mengembangkan, tapi kalau yang saya lihat kok dia itu kalau misalkan dia itu hanya untuk dia sendiri. Contohnya yang lab, hanya karena tuntutan dia naik jabatan dan golongannya. Fungsional itu bagus kalau benar benar diterapkan secara fungsional, tapi kalau saya mungkin salah ya. Tapi yang saya lihat selama ini, tempat saya itu kalau dia ikut ini ikut itu kayaknya kok hanya karena untuk tuntutan kenaikan pangkat, belum ke institusi.	A2
		Pengembangan kompetensi sih yang jelas beberapa karena memang ada teknisi laboran kami ada yang sampai studi S3, karena passionnya disitu, ingin menggali lebih dalam begitu. Dan kepastian untuk karir ke depannya, kan biar ada peningkatan. 2 hal itu sih peningkatan di jenjang karirnya sama peningkatan kompetensinya.	A.3.
		Kayaknya masih ke arah pribadi, yang ada hanya lab sama perpustakaan. Arsiparis kita juga tidak punya. Dulu fungsional PLP itu kan ada banyak ya. Tapi di kenaikan pangkat kepentok, akhirnya balik lagi ke teknisi. Apakah karena saking sulitnya cari kreditnya, atau karena mereka yang tidak minat disitu ya, tapi dulu ada tu beberapa itu yang kembali ke posisi sebelumnya.	A.4.

Tema	Tema lebih Spesifik	Data Ekstrak	Kode informan
		ada teknisi yang lebih baik daripada PLP kalau dari segi performance, seharusnya dengan fungsional lebih agile, kemudian dia harus tanggung jawab dengan apa yang menjadi jabatan dia, kalau dia sudah labelnya PLP ya dia bekerjalah seperti PLP.	A.5.
		ada kewajiban yang harus dipenuhi pada saat kita memutuskan ke fungsional ada konsekuensi yang harus dipenuhi, yaitu KUM nya tadi, kalau KUM nya tidak dapat dipertahankan, hilang. Dia akan jadi balik lagi, itu. Kalau jadi teknisi biasa diakan hanya mengair saja. Tergantung dari orangnya sebenarnya. Selain dari kebutuhan organisasi.	A.5.
	Persepsi tendik fungsional tertentu terhadap pejabat struktural	Mungkin motivasi mereka ingin mengembangkan karier, meningkatkan kemampuannya	B.1.
		Kalau struktural itu kayaknya lebih luas ya, mungkin lebih kompleks atau mungkin lebih berat ya, karena kan mereka itu membawahi banyak, terus yang difikirkan juga lebih luas lebih kompleks. Kalau PLP kan fokus ke pekerjaan mungkin ya.	B.1.
		Mereka hebat, karena berani mengambil tantangan besar. Yeng menjadi motivasi mereka bisa jadi karena ingin merubah sistem menjadi lebih baik (mau mendapatkan posisi yang mempunyai pengaruh besar terhadap keputusan atau kebijakan instotusi). Juga bisajadi agar karirnya aman, dalam artian dengan menjadi pejabat struktural jelas tunjangannya lebih baik dan dana pensiun juga lebih baik.	B.2.
		Ya ga masalahkan, tentunya mereka memilih sdh dg banyak pertimbangan, posisi mereka dimana, potensi diri mereka, smangat mereka lebih tepat dijalur yg mana	B.5.