

STRATEGI PENGEMBANGAN KARIER DOSEN DI TENGAH DINAMIKA PERUBAHAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN TINGGI

Winardi^{1*}, Gunarti Dwi Lestari², Wildan Taufik Raharja³, Weni Rosdiana⁴, Syunu
Trihantoyo⁵
^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Surabaya

*Korespondensi : 25072255008@unesa.ac.id

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji dinamika perubahan kebijakan pendidikan tinggi yang berlangsung cepat dan menuntut dosen untuk beradaptasi di tengah kompleksitas tugas tridharma. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan karier dosen, mengidentifikasi hambatan struktural, serta merumuskan strategi adaptif dalam konteks Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam terhadap 43 dosen dengan berbagai jenjang jabatan akademik, yang dianalisis secara tematik dan dilengkapi dengan analisis kebijakan serta tinjauan literatur kritis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan kebijakan menuntut adaptasi disampaikan oleh 72,1% informan, tuntutan publikasi ilmiah oleh 67,4% informan, dan beban tridharma/administrasi oleh 62,8% informan sebagai tantangan utama, sementara digitalisasi melalui SISTER dan reformasi jabatan akademik dinilai membuka peluang efisiensi meski implementasinya belum optimal. Kesimpulannya, pengembangan karier dosen memerlukan pendekatan holistik yang mencakup perencanaan karier individual (Individual Career Development Plan), mentoring terstruktur, simplifikasi administrasi, penguatan riset kolaboratif, serta sistem informasi karier yang terintegrasi.

Kata Kunci : Pengembangan Karier Dosen, Kebijakan Pendidikan Tinggi, Analisis Tematik, Jabatan Akademik, Publikasi Internasional, SISTER.

ABSTRACT

This article examines the rapid dynamics of higher education policy change that demand lecturers adapt amid the complexity of tridharma responsibilities. This study aims to analyze lecturer career development strategies, identify structural obstacles, and formulate adaptive strategies within the context of Universitas Negeri Surabaya (UNESA). A qualitative descriptive approach was employed through in-depth interviews with 43 lecturers across academic ranks, analyzed thematically and complemented by policy analysis and critical literature review. Results indicate that 72.1% of informants highlighted adaptation to policy change, 67.4% highlighted scientific publication pressure, and 62.8% highlighted tridharma/administrative workload as the main challenges, while digitalization through SISTER and academic position reform were seen as creating efficiency opportunities, though implementation remains suboptimal. In conclusion, lecturer career development requires a holistic approach involving an Individual Career Development Plan, structured mentoring, administrative simplification, collaborative research strengthening, and an integrated career information system.

Keywords : *Lecturer Career Development, Higher Education Policy, Thematic Analysis, Academic Position, International Publication, SISTER.*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi Indonesia tengah berada di persimpangan perubahan yang fundamental. Era transformasi digital, gelombang globalisasi, dan reformasi tata kelola pemerintahan telah menghadirkan tekanan berlapis bagi seluruh ekosistem perguruan tinggi, mulai dari mahasiswa, tenaga kependidikan, hingga para dosen sebagai ujung tombak akademik. Di titik inilah posisi dosen menjadi semakin strategis sekaligus semakin rentan: strategis karena mereka adalah pelaku utama peningkatan mutu, dan rentan karena mereka harus menavigasi perubahan kebijakan yang bertubi-tubi tanpa selalu mendapatkan dukungan yang memadai.

Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang diluncurkan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi sejak 2020 telah mendorong perubahan paradigma pembelajaran secara masif. Dosen dituntut tidak hanya menjadi pengajar, tetapi juga fasilitator pembelajaran berbasis proyek, mitra industri, dan peneliti produktif yang menghasilkan publikasi internasional. Di sisi lain, reformasi birokrasi kepegawaian melalui skema Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) telah menambahkan lapisan ketidakpastian baru bagi sebagian dosen, khususnya terkait jenjang karier dan kesejahteraan jangka panjang (Fatmasari, 2025; Rozie et al., 2025).

Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024 yang memperbarui

ketentuan jabatan akademik dosen menjadi salah satu regulasi yang paling banyak diperbincangkan, bahkan menjadi polemik di kalangan akademisi. Belum selesai implementasi regulasi sebelumnya, kebijakan baru hadir membawa perubahan sistem penilaian angka kredit, persyaratan publikasi, dan mekanisme pengajuan jabatan yang lebih kompleks. Fenomena ini tidak hanya terjadi di level nasional, tetapi juga tercermin nyata dalam kehidupan kampus sehari-hari, termasuk di Universitas Negeri Surabaya.

Lebih jauh lagi, tekanan publikasi ilmiah telah berkembang menjadi fenomena struktural yang mengubah cara dosen memandang profesinya. Tuntutan untuk menghasilkan artikel terindeks Scopus, Web of Science, atau Sinta Q1 bukan lagi sekadar dorongan akademik, melainkan syarat kenaikan jabatan yang mengikat. Di media sosial akademik, keluhan dosen tentang beban administrasi Beban Kerja Dosen (BKD), tekanan publikasi, dan ketidakpastian regulasi menjadi percakapan yang semakin sering mengemuka, sebuah sinyal bahwa ada sesuatu yang perlu dievaluasi dalam sistem pengembangan karier dosen Indonesia (Permana et al., 2025; Rubiono & Finahari, 2017).

Namun demikian, kajian kebijakan dan literatur saja belum cukup untuk menangkap bagaimana dosen sesungguhnya mengalami dan memaknai dinamika tersebut dalam keseharian karier akademiknya. Oleh karena itu, artikel ini disusun untuk mengkaji secara kritis lanskap pengembangan karier

dosen di Indonesia dengan menggabungkan data empiris dari wawancara terhadap dosen UNESA dan analisis kebijakan/literatur, dengan fokus pada Universitas Negeri Surabaya sebagai institusi yang representatif dalam menghadapi tekanan-tekanan tersebut. Rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi: (1) bagaimana kondisi dan persepsi dosen UNESA terhadap pengembangan kariernya di tengah dinamika kebijakan pendidikan tinggi; (2) tema-tema utama apa yang muncul dari pengalaman dosen terkait hambatan dan dukungan pengembangan karier; dan (3) strategi adaptif apa yang dapat dirumuskan pada level individu, program studi/fakultas, dan institusi untuk memperkuat pengembangan karier dosen ke depan. Dengan menggabungkan data wawancara, analisis kebijakan, dan tinjauan literatur terkini, artikel ini bertujuan menawarkan pembacaan yang jernih sekaligus rekomendasi strategis yang realistis dan dapat diimplementasikan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam (in-depth interview) yang dilengkapi dengan analisis kebijakan (policy analysis) dan tinjauan literatur kritis (critical literature review). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam bagaimana dosen memaknai dan mengalami dinamika kebijakan pendidikan tinggi dalam pengembangan kariernya, bukan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik.

Penelitian dilakukan di Universitas Negeri Surabaya (UNESA), yang dipilih sebagai lokasi studi kasus karena merupakan salah satu perguruan tinggi negeri besar di Indonesia Timur dengan jumlah dosen tetap yang representatif, yaitu 1.726 dosen yang tersebar di berbagai fakultas.

1. Informan Penelitian

Informan penelitian berjumlah 43 dosen UNESA yang dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan keragaman jabatan akademik, masa kerja, dan asal fakultas, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan pengalaman dosen secara lebih komprehensif. Profil informan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian (n = 43)

Karakteristik	Kategori	Jumlah
Jabatan akademik	Asisten Ahli	5
	Lektor	16
	Lektor Kepala	14
	Profesor	8
	Total	43
Masa kerja	< 10 tahun	8
	10–20 tahun	17
	21–30 tahun	12
	> 30 tahun	6
Fakultas	FIKK	7
	FIP	6

	FT	6
	FEB	5
	FISH	5
	FMIPA	5
	Fakultas lainnya	9
	Total	43

Sebagian besar informan berada pada jenjang Lektor (16 orang) dan Lektor Kepala (14 orang), dengan masa kerja terbanyak pada rentang 10 sampai 20 tahun (17 orang). Informan tersebar di enam fakultas utama, yaitu FIKK, FIP, FT, FEB, FISH, dan FMIPA, ditambah sembilan informan dari fakultas lainnya, sehingga variasi pengalaman lintas rumpun keilmuan dapat tertangkap dalam penelitian ini.

2. Instrumen Wawancara

Wawancara diarahkan pada enam fokus utama, yaitu kondisi pengembangan karier, perubahan kebijakan, hambatan yang dihadapi, dukungan institusi, strategi individu, dan strategi kelembagaan. Berdasarkan enam fokus tersebut disusun 15 butir pertanyaan wawancara semi-terstruktur, yang mencakup aspek perencanaan karier, dampak kebijakan, kendala jabatan akademik, pengalaman publikasi, kontribusi penelitian dan pengabdian, kebutuhan kompetensi, dukungan pimpinan, peran digitalisasi (SISTER, PDDIKTI, dan sistem internal UNESA), beban tridharma, serta strategi individual maupun institusional yang diperlukan.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 43 informan yang diberi kode D1 hingga D43 untuk menjaga kerahasiaan

identitas. Data primer tersebut dilengkapi dengan data sekunder berupa dokumen regulasi resmi (Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024, Kepmen Nomor 63/M/KEP/2025, kebijakan MBKM, dan kebijakan digitalisasi SISTER) serta artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan tema pengembangan karier dosen, diterbitkan dalam rentang tahun 2005 hingga 2026.

4. Teknik Analisis Data

Data wawancara dianalisis melalui teknik analisis tematik (thematic analysis) dengan tahapan sebagai berikut: (1) open coding, yaitu memberi kode awal pada setiap unit makna dalam transkrip jawaban informan; (2) kategorisasi, yaitu mengelompokkan kode-kode yang memiliki kemiripan makna ke dalam tema yang lebih besar; (3) penghitungan frekuensi dan persentase kemunculan tema pada seluruh informan untuk melihat tema yang paling dominan; dan (4) interpretasi tematik, yaitu memaknai setiap tema dalam kaitannya dengan kondisi, hambatan, kebutuhan, dan strategi pengembangan karier dosen. Hasil analisis tematik selanjutnya disintesis ke dalam matriks analisis (kondisi–masalah–kebutuhan–strategi) serta dirumuskan menjadi model strategi pengembangan karier dosen. Data yang bersifat kualitatif memungkinkan satu informan menyampaikan lebih dari satu tema sekaligus, sehingga total persentase antartema tidak harus berjumlah 100%. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan dokumen regulasi resmi dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis Tematik

Hasil open coding terhadap 43 transkrip wawancara menghasilkan dua belas tema utama yang menggambarkan kondisi, hambatan, dan kebutuhan dosen UNESA dalam pengembangan karier. Rekapitulasi tema beserta frekuensi dan persentase kemunculannya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Koding Tematik Data Wawancara (n = 43)

Tema Utama	Kode	Jumlah Informan	Persentase
Perubahan kebijakan menuntut adaptasi	ADP	31	72,1%
Publikasi ilmiah menjadi tantangan	PUB	29	67,4%
Beban tridharma/administrasi	BTR	27	62,8%
Perencanaan karier individual	PKI	26	60,5%
Dukungan pimpinan	PIM	25	58,1%
Kebutuhan pelatihan	PLT	24	55,8%
Kolaborasi penelitian	KOL	23	53,5%
Integrasi sistem digital	DIG	22	51,2%

Kebutuhan mentoring	MEN	21	48,8%
Jejaring nasional/inter nasional	JAR	20	46,5%
Insentif/reward	INS	19	44,2%
Dukungan pendanaan	DAN	18	41,9%

Tabel 2 menunjukkan bahwa tema adaptasi terhadap perubahan kebijakan (ADP) merupakan tema yang paling dominan, disampaikan oleh 31 informan (72,1%), diikuti oleh tema publikasi ilmiah sebagai tantangan (PUB) sebanyak 29 informan (67,4%), dan beban tridharma/administrasi (BTR) sebanyak 27 informan (62,8%). Tema perencanaan karier individual (PKI), dukungan pimpinan (PIM), dan kebutuhan pelatihan (PLT) juga muncul pada lebih dari separuh informan, sementara tema dukungan pendanaan (DAN) dan insentif/reward (INS) relatif paling jarang disampaikan dibandingkan tema lainnya.

2. Pembahasan Tema Dominan

a. Perubahan Kebijakan Menuntut Kemampuan Adaptasi

Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar informan (72,1%) melihat perubahan kebijakan sebagai tantangan utama dalam pengembangan karier. Dosen harus terus mengikuti perubahan persyaratan terkait jabatan akademik, publikasi, kinerja tridharma, serta sistem informasi. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan berjabatan Lektor (D12), perubahan regulasi yang relatif cepat membuat dosen harus selalu memperbarui informasi, sementara

informan lain (D34) melihat perubahan kebijakan justru dapat menjadi peluang apabila institusi memberikan pendampingan yang memadai. Temuan ini memperkuat argumen dalam kajian kebijakan bahwa kecepatan perubahan regulasi jabatan akademik selama 2022–2025 kerap melampaui kapasitas adaptasi individu dosen (Sudrajat et al., 2022), sehingga pengembangan karier dosen tidak lagi dapat dilakukan secara statis, melainkan menuntut kapasitas adaptif yang didukung sistem informasi kebijakan yang cepat dan terintegrasi.

b. Publikasi Ilmiah sebagai Faktor Dominan

Sebanyak 29 informan (67,4%) mengemukakan publikasi ilmiah sebagai tantangan utama. Permasalahan yang muncul dari hasil wawancara antara lain keterbatasan waktu, biaya publikasi, kesulitan menemukan jurnal yang sesuai, kemampuan menulis artikel internasional, proses review yang panjang, serta keterbatasan kolaborasi internasional. Informan berjabatan Lektor Kepala (D31) menegaskan bahwa publikasi berkualitas membutuhkan waktu, dana, dan kolaborator yang memadai, sedangkan informan D16 menyoroti kebutuhan pelatihan penulisan artikel internasional. Temuan ini sejalan dengan kajian sebelumnya yang menunjukkan bahwa tidak semua dosen memiliki akses setara terhadap sumber daya publikasi seperti langganan jurnal, pelatihan penulisan berbahasa Inggris, dan jejaring akademik internasional (Setyowati et al., 2018), sehingga strategi pengembangan karier perlu diarahkan pada peningkatan kapasitas penelitian dan publikasi secara sistemik, bukan

sekadar pelatihan administratif yang bersifat sesekali.

c. Beban Tridharma Menghambat Pengembangan Karier

Sebanyak 27 informan (62,8%) menyampaikan masalah beban kerja sebagai penghambat pengembangan karier. Pola jawaban informan menunjukkan alur kerja mengajar, tugas tambahan, administrasi, pengabdian, penelitian, hingga publikasi, yang menempatkan aktivitas penelitian dan publikasi pada urutan setelah pekerjaan utama selesai. Informan D8 menyatakan bahwa beban administrasi mengurangi waktu untuk penelitian dan publikasi, sementara D26 menekankan pentingnya memperhitungkan beban tugas tambahan agar tidak menghambat produktivitas penelitian. Kondisi ini konsisten dengan temuan Wika (2025) bahwa beban administrasi yang berlebihan menurunkan motivasi dosen dalam pengajaran dan pengembangan diri. Dengan demikian, strategi pengembangan karier perlu mempertimbangkan alokasi waktu khusus (protected research time) bagi aktivitas akademik yang produktif.

3. Strategi Pengembangan Karier Berdasarkan Sintesis Tematik

Berdasarkan sintesis seluruh tema dari 43 informan, strategi pengembangan karier dosen dapat dirumuskan ke dalam tiga tingkatan, yaitu strategi individual, strategi program studi/fakultas, dan strategi institusional UNESA.

1. Strategi Individual: menyusun career roadmap, menentukan target jabatan akademik, meningkatkan kompetensi penelitian dan publikasi, aktif mengikuti konferensi,

- membangun jejaring akademik, mengikuti perkembangan kebijakan, mengembangkan kompetensi digital, melakukan kolaborasi penelitian, dan meningkatkan rekognisi akademik.
2. Strategi Program Studi/Fakultas: menyelenggarakan mentoring dosen junior, menyediakan reviewer internal artikel, membentuk klinik publikasi dan klinik kenaikan jabatan akademik, melakukan pemetaan potensi karier dosen, menyusun roadmap penelitian program studi, membentuk kelompok riset, mengurangi beban administratif yang tidak produktif, serta mendampingi pengajuan jabatan akademik.
 3. Strategi Institusional UNESA: membangun career development system yang terintegrasi, mengintegrasikan data SISTER, PDDIKTI, dan sistem internal, menyediakan dashboard perkembangan karier dosen, memberikan insentif berbasis kinerja, memperluas pendanaan penelitian, meningkatkan dukungan publikasi internasional, memperluas jejaring internasional, menyediakan program mentoring formal, menyediakan pelatihan berbasis kebutuhan, serta melakukan evaluasi karier secara berkala.
- Sintesis tema, masalah, kebutuhan, dan strategi tersebut secara ringkas disajikan dalam matriks analisis tematik pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Analisis Tematik: Kondisi, Masalah, Kebutuhan, dan Strategi

Kondisi	Masalah	Kebutuhan	Strategi
Regulasi berubah	Dosen kesulitan mengikuti perubahan	Informasi kebijakan	Policy update center
Tuntutan publikasi meningkat	Kemampuan publikasi belum merata	Pelatihan dan mentoring	Publication clinic
Beban tridharma tinggi	Waktu penelitian terbatas	Manajemen beban kerja	Protected research time
Dosen junior belum memahami karier	Tidak memiliki roadmap	Mentoring	Career mentoring
Sistem digital semakin banyak	Data belum sepenuhnya terintegrasi	Sistem informasi terintegrasi	Career dashboard
Persyaratan jabatan semakin kompleks	Kesalahan administrasi	Pendampingan	Career promotion clinic

Persain gan akadem ik mening kat	Rekognisi belum merata	Jejaring akademi k	National/ internati onal networki ng
Publika si membu tuhkan biaya	Keterbatas an dana	Funding	Publicati on/resear ch grant
Kebutu han kompet ensi mening kat	Pelatihan tidak selalu spesifik	Training berbasis kebutuha n	Compete ncy mapping
Target karier belum jelas	Pengemba ngan bersifat reaktif	Career planning	Individu al Career Develop ment Plan

4. Model Strategi Pengembangan Karier Dosen

Berdasarkan hasil analisis tematik dan matriks tersebut, penelitian ini merumuskan sebuah model alur strategi pengembangan karier dosen yang bersifat siklis dan berkelanjutan, sebagai berikut: dinamika kebijakan pendidikan tinggi mendorong perlunya pemetaan kompetensi dan potensi dosen, yang kemudian menjadi dasar penyusunan Individual Career Development Plan (ICDP). Rencana individual tersebut dijalankan melalui kombinasi mentoring, pelatihan, dan kolaborasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tridharma dosen. Peningkatan kinerja tridharma mendorong publikasi dan rekognisi akademik, yang menjadi

prasyarat bagi kenaikan jabatan akademik, dan pada akhirnya bermuara pada pengembangan karier dosen yang berkelanjutan.

Model tersebut hanya dapat berjalan optimal apabila didukung oleh faktor institusional, yaitu kebijakan yang adaptif, pendanaan penelitian, sistem informasi karier yang terintegrasi, insentif berbasis kinerja, program mentoring formal, fasilitas penelitian yang memadai, serta pengurangan beban administratif yang tidak produktif. Dengan kata lain, keberhasilan pengembangan karier dosen tidak dapat digantungkan sepenuhnya pada inisiatif individu, melainkan memerlukan ekosistem dukungan kelembagaan yang terencana dan konsisten.

5. Diskusi Temuan dalam Konteks Kebijakan yang Lebih Luas

Temuan wawancara ini memperkuat dan sekaligus memperdalam hasil kajian kebijakan dan literatur sebelumnya. Digitalisasi melalui SISTER dan reformasi jabatan akademik melalui Kepmen Nomor 63/M/KEP/2025 secara normatif membuka peluang efisiensi (Effendi et al., 2025), namun temuan lapangan menunjukkan bahwa integrasi data antarsistem seperti SISTER dan PDDIKTI dalam praktiknya belum sepenuhnya berjalan mulus, sebagaimana disampaikan oleh informan D7. Demikian pula, kebijakan MBKM dan skema hibah riset kompetitif memberi peluang pengembangan karier melalui kolaborasi industri dan penguatan riset (Amalia, 2024; Arnas et al., 2024), tetapi peluang tersebut baru dapat dimanfaatkan secara optimal apabila beban administrasi dan tekanan publikasi yang dirasakan mayoritas

informan dapat dikurangi melalui simplifikasi prosedur dan dukungan institusional yang lebih sistemik.

Isu ketidakpastian status dosen PPPK dan ketimpangan fasilitas riset yang telah diidentifikasi dalam kajian kebijakan (Fatmasari, 2025; Rozie et al., 2025; Harsono, 2017) juga tercermin secara tidak langsung dalam kebutuhan informan akan kejelasan roadmap karier, insentif yang adil, serta dukungan pendanaan penelitian yang lebih merata. Dengan demikian, strategi pengembangan karier dosen yang dirumuskan dari data wawancara ini konsisten dengan, sekaligus memberi bukti empiris tambahan bagi, rekomendasi kebijakan tingkat nasional maupun institusional yang telah diuraikan sebelumnya.

D. KESIMPULAN

Hasil penelitian terhadap 43 dosen Universitas Negeri Surabaya menunjukkan bahwa pengembangan karier dosen berada dalam kondisi yang semakin dinamis sebagai konsekuensi perubahan kebijakan pendidikan tinggi. Analisis tematik mengungkapkan bahwa adaptasi terhadap perubahan kebijakan (72,1%), tuntutan publikasi ilmiah (67,4%), dan beban tridharma/administrasi (62,8%) merupakan tiga tema paling dominan yang dirasakan dosen, sementara perencanaan karier individual, dukungan pimpinan, dan kebutuhan pelatihan juga menjadi tema penting yang muncul pada lebih dari separuh informan. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan karier dosen belum sepenuhnya dilakukan melalui perencanaan yang terarah, melainkan masih bersifat reaktif

terhadap kebutuhan jangka pendek, terutama menjelang pengajuan kenaikan jabatan akademik.

Berdasarkan sintesis tematik tersebut, penelitian ini merumuskan lima strategi prioritas bagi pengembangan karier dosen ke depan, yaitu: (1) membangun Individual Career Development Plan (ICDP) untuk setiap dosen; (2) membentuk sistem mentoring karier dosen berdasarkan jenjang jabatan akademik; (3) memperkuat dukungan publikasi dan penelitian melalui klinik publikasi, kolaborasi, pendanaan, dan reviewer internal; (4) mengembangkan dashboard karier dosen yang terintegrasi agar dosen dapat memantau capaian dan kekurangan kinerjanya; dan (5) menciptakan kebijakan pengembangan karier yang adaptif dengan memperhatikan perubahan regulasi, beban kerja, kebutuhan kompetensi, dan karakteristik bidang keilmuan dosen.

Universitas Negeri Surabaya, sebagai salah satu pilar pendidikan tinggi di Indonesia, memiliki tanggung jawab sekaligus peluang untuk menjadi laboratorium strategi pengembangan karier dosen yang adaptif, berbasis bukti, dan manusiawi. Keberhasilan strategi tersebut bergantung pada sinergi antara upaya individual dosen, dukungan program studi/fakultas, dan kebijakan institusional yang konsisten, sehingga sistem karier dosen dapat bertransformasi dari pendekatan yang reaktif menjadi pendekatan yang terencana, adil, dan berkelanjutan bagi generasi akademisi mendatang.

E. DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Amalia, N. (2024). Tridharma perguruan tinggi untuk membangun akademik dan masyarakat berperadaban. Karimah Tauhid. <https://ojs.unida.ac.id/karimahtauhid/article/download/12886/4961>
- Arnas, Y., Arti, E. S., & Kalbuana, N. (2024). Analisis Five Forces Porter dalam evaluasi produktivitas penelitian dosen di perguruan tinggi kedinasan. *Journal of Education Research*, 21.
- Asmadi, I., Setyaningsih, E. D., & Zahra, Z. (2024). Strategi pengembangan karir dosen sebagai upaya retensi dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi. *Proceeding National Conference on Business, Management and Accounting*. <https://ojs.uph.edu/index.php/NCBMA/article/view/8801>
- Asmadi, I., Gopur, Y. H., & Ghofur, M. (2024). Strategi pengembangan karir dosen sebagai upaya dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. <http://www.jiip.stkipyapisdomp.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/download/4167/3623/31451>
- Benny, C. J. (2005). Manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/6120>
- Effendi, M. S., Mayasari, L. I., Soraya, E., & Wibowo, A. (2025). Pendampingan perguruan tinggi dalam rangka peningkatan profesi dan karir dosen sesuai dengan kebijakan Mendiktisainteks 2025. Sarwahita. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/sarwahita/article/view/61305>
- Fatmasari, L. (2025). Kebijakan perubahan status perguruan tinggi swasta (PTS) menjadi perguruan tinggi negeri baru (PTNB) dan dosen P3K di PTNB. *Jurnal Pendidikan*. <http://jurnal.stkippersada.ac.id/jurnal/index.php/PEKAN/article/view/4708>
- Harsono, S. (2017). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dan implikasinya pada kesejahteraan dosen perguruan tinggi maritim. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2024). Kepemimpinan akademik yang efektif di perguruan tinggi dan pengembangan profesional dosen. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian*. <https://jurnalnala.id/index.php/nala/article/view/62>
- Muhtarom, A. (2015). Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan profesionalitas dosen perguruan tinggi agama Islam provinsi Banten. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*.
- Nadifa, U., Asmara, B. P., & Asri, A. (2025). Peningkatan karir dosen melalui penyusunan roadmap karir dosen (RoKaD). *JBIMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*. <https://jbima-jurnal.com/index.php/jbima/article/view/19>

- Nashrullah, M., Nursalim, M., & Lestari, G. D. (2025). Innovation in strategies for faculty development and career advancement. *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences*. <https://ijins.umsida.ac.id/index.php/ijins/article/view/1319>
- Ningarumsari, R. J., Ailya, A., & Wasliman, E. D. (2026). Analisis kebijakan sertifikasi dosen dan penguatan profesionalisme akademik dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. <http://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/13746>
- Nomin, N., Resky, M., & Lusiana, L. (2025). Strategi kepemimpinan dosen dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. <http://www.jiip.stkipyapisdomp.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/7268>
- Novitasari, D., & Asbary, M. (2024). Peran dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi swasta. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, dan Bisnis*. <https://ejournal.ayasophia.org/index.php/jismab/article/view/12>
- Permana, R. S. G., Anam, C., & Sahroni, M. (2025). Analisis strategi pengembangan profesional dosen di perguruan tinggi: Tinjauan literatur. *Journal of Studies in Educational Management and Research*. <http://jsemar.id/index.php/jsemar/article/view/6>
- Pranggono, T. S. (2024). Strategi pengembangan karir dosen melalui unit pengelola karir dosen pada perguruan tinggi swasta. *The Indonesian Journal of Public Administration*. <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/admpublik/article/view/7878>
- Primandari, N. R., & Arini, D. (2024). Analisis strategi pengembangan karir dosen di Universitas Baturaja. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*. <https://journal.unbara.ac.id/abdimm/article/download/2604/1674>
- Rizqi, M. A., & Vilantika, E. (2023). Pengembangan karir dosen melalui tri dharma perguruan tinggi Muhammadiyah Bojonegoro. *Jurnal Pengabdian Manajemen*. <https://journal.umg.ac.id/index.php/jpmanajemen/article/view/6237>
- Rozie, F., Halimah, S., Saputra, G. Y., & rekan. (2025). Dosen PPPK antara profesionalisme dan kepastian karir: Perspektif manajemen pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Research*. <https://jurnal.fkip.unmul.ac.id/index.php/bedu/article/view/6200>
- Rubiono, G., & Finahari, N. (2017). Dosen: Profil-profil sederhana dalam profesi yang rumit. *Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi*. <https://www.researchgate.net/profile/Gatut-Rubiono>
- Setiawan, D. A., & Supriadi, Y. N. (2024). Analisis peran mediasi kepuasan kerja pada jabatan fungsional dosen ASN PPPK di

- perguruan tinggi negeri X. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. <https://ejournal.upnvj.ac.id/ekobis/article/view/7898>
- Setyowati, L., Machmuddah, Z., & Fauza, D. H. (2018). Pentingnya jabatan fungsional dosen untuk meningkatkan karier dosen. Sains Manajemen.
- Setyawan, W. H. (2017). Pemanfaatan teknologi mobile learning dalam pengembangan profesionalisme dosen. Al-Ulum. <https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/au/article/view/240>
- Sudrajat, T., Sikki, N., Nurbaiti, H., & rekan. (2022). Evaluasi kebijakan pengembangan profesi dosen (studi kasus jabatan fungsional akademik dosen PTS). *Dinamika: Jurnal Ilmiah*. <https://pdfs.semanticscholar.org/e28b/eb10b87a8a5a151dacf5135936e239fba8f4.pdf>
- Sutisna, N. (2025). Pengaruh recruitment, kompetensi, dan pengembangan dosen terhadap daya saing perguruan tinggi melalui organizational leadership. *eCo-Buss*. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/b/article/view/3040>
- Ultrasani, D. (2018). Manajemen pengembangan karir tenaga pendidik di Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut (STTAL) Surabaya. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/25742>
- Widuri, A. F. (2026). Sinergi digitalisasi SPMI dan kapabilitas dosen: Strategi transformasi budaya mutu di perguruan tinggi swasta. *JPM: Jurnal Pengembangan Mutu*. <http://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/JPM/article/view/9317>
- Wika, M. (2025). Analisis budaya organisasi perguruan tinggi dan dampaknya terhadap kinerja dosen dan mahasiswa. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*. <https://padangjurnal.web.id/index.php/menulis/article/view/21>
- Wulansari, C., & Yulianti, R. (2025). Pentingnya pengelolaan jabatan fungsional dalam meningkatkan daya saing SDM perguruan tinggi swasta di kota Surabaya. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence*. <http://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/2025>
- Yoeliyanto, J., Yulianto, B., Trihantoyo, S., & Lestari, G. D. (2026). Implikasi digitalisasi layanan kenaikan jabatan akademik dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pengajaran dosen. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Zulfakar, Z. (2015). Peranan pimpinan perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dosen. *Jurnal Paedagogy*. <https://ojspanel.undikma.ac.id/index.php/pedagogy/article/view/3043>