

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan perguruan tinggi dalam merealisasikan target institusionalnya tidak hanya bertumpu pada kontribusi dosen, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh signifikansi peran tenaga kependidikan. Sebagai bagian integral dari kesatuan kerja (*teamwork*), tenaga kependidikan memegang fungsi krusial dalam menopang ekosistem akademik. Kontribusi strategis tenaga kependidikan diwujudkan melalui pelaksanaan tata kelola administrasi, manajemen operasional, ekspansi kelembagaan, supervisi berkala, hingga penyediaan pelayanan teknis yang menjamin kelancaran seluruh proses pembelajaran di perguruan tinggi.

Kualitas pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa, dosen, serta masyarakat dalam bingkai Tri Dharma Perguruan Tinggi secara signifikan diakselerasi oleh performa kerja tenaga kependidikan. Guna mengoptimalkan capaian tersebut, pengembangan karier hadir sebagai salah satu determinan utama. Setelah institusi mengalokasikan investasi kapital yang besar dalam perekrutan SDM, urgensi berikutnya adalah menjaga retensi SDM yang kompeten melalui jaminan progresivitas karier. Atensi kelembagaan terhadap aspek ini krusial agar tenaga kependidikan merasakan adanya apresiasi terhadap pertumbuhan profesionalisme mereka. Sebaliknya, ketiadaan proyeksi karier yang jelas berisiko memicu kejenuhan kerja (*stagnasi*) yang pada fase berikutnya berdampak destruktif terhadap penurunan produktivitas dan kinerja perguruan tinggi.

Konstruksi konseptual mengenai karier dapat ditinjau melalui dualisme sudut pandang, yakni dimensi objektif dan subjektif (Wibowo, 2022:93). Pada ranah objektif, karier direpresentasikan sebagai rangkaian periodik posisi atau jabatan struktural yang diemban individu sepanjang siklus profesionalnya. Sementara itu, pada dimensi subjektif, karier lebih mengarah pada refleksi emosional dan internalisasi individu terhadap eksistensi dunia kerjanya. Bagi

seorang tenaga kependidikan, proyeksi jabatan memegang nilai strategis karena adanya ekspektasi linear untuk menduduki posisi puncak yang selaras dengan kapasitas personalnya. Terlebih lagi, eskalasi ke jabatan yang lebih tinggi secara inheren berkorelasi positif terhadap peningkatan kompensasi finansial, perluasan otoritas tanggung jawab, serta pengayaan wawasan profesional yang menjadi orientasi umum para pegawai.

Perencanaan dan pengembangan karier pada dasarnya merupakan upaya berkelanjutan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi rencana karier, baik oleh individu tenaga kependidikan maupun perguruan tinggi. Perencanaan dan pengembangan karier bertujuan membantu tenaga kependidikan dalam menentukan arah karier mereka, sejalan dengan visi dan misi perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Efektivitas perencanaan dan tata kelola pengembangan karier tidak sekadar menjadi stimulus bagi pencapaian target personal tenaga kependidikan, melainkan juga menjadi stimulator makro bagi eskalasi kinerja perguruan tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan bermutu. Di samping dimensi manajerial tersebut, aksioma Islam memandang akselerasi karier tenaga kependidikan sebagai instrumen sakral untuk mengeskalasi martabat kemanusiaan, menjamin kemaslahatan ekonomi (kesejahteraan), serta menegakkan prinsip keadilan distributif yang memberikan ruang setara bagi setiap individu untuk mengaktualisasikan potensi dirinya.

Rancangan masa depan profesional pada hakikatnya merupakan domain tanggung jawab personal, mengingat setiap individu tenaga kependidikan memiliki pemahaman komprehensif atas dinamika kebutuhan pribadinya. Kendati demikian, perguruan tinggi memiliki urgensi strategis yang saling berkelindan di dalamnya. Oleh karena itu, intervensi dan keterlibatan aktif manajemen universitas menjadi sebuah keniscayaan guna mensinergikan kedua kepentingan tersebut. Kolaborasi ini diperlukan agar proses pencapaian target karier dapat berjalan secara efektif, berimbang, serta memberikan kemaslahatan mutual, baik bagi akselerasi individu maupun penguatan kapasitas organisasi. Aktualisasi dari perencanaan karier terejawantah dalam

bentuk pengembangan karier. Atas dasar tersebut, pengembangan karier dapat dikooptasi sebagai akumulasi manifestasi personal tenaga kependidikan dalam mengeksekusi cetak biru profesionalnya melalui instrumen edukasi, program pelatihan, penjelajahan peluang kerja, serta pengayaan pengalaman empiris di lapangan. Diskursus mengenai batasan operasional istilah ini dikemukakan secara spesifik oleh Dessler (2020), yang mengonseptualisasikan pengembangan karier sebagai jalur aktivitas berkesinambungan sepanjang hayat individu. Serangkaian aktivitas tersebut secara simultan memberikan kontribusi determinan terhadap fase pemetaan (eksplorasi), konsolidasi (pembentukan), pencapaian prestasi, hingga pemenuhan kepuasan profesional seseorang.

Inisiasi awal dari pengembangan karier secara fundamental bersumber dari determinasi internal tenaga kependidikan itu sendiri, di mana akuntabilitas atas eskalasi profesionalitas berada pada domain personal. Pada tahapan berikutnya, perguruan tinggi mengemban fungsi stimulan untuk mengintervensi proses tersebut melalui penyediaan instrumen pendukung, konstruksi umpan balik (*feedback*) yang konstruktif, serta penciptaan iklim kerja yang kohesif. Sinergi organisasional ini krusial demi mengaselerasi kapabilitas sekaligus menstimulasi motivasi intrinsik tenaga kependidikan dalam mengeksekusi tahapan pengembangan karier mereka. Ranah pengembangan karier mengartikulasikan akumulasi pengalaman diklat (pendidikan dan pelatihan), delegasi penugasan operasional, serta dinamika hubungan pendampingan (*mentoring*) yang secara simultan mendorong akselerasi profesional staf kependidikan di lingkungan kerja. Konsep ini lazim diidentikkan dengan istilah tangga karier (*career ladder*), yang dikonseptualisasikan sebagai sekumpulan fase terstruktur dan sistematis untuk memobilisasi aparatur potensial yang memenuhi syarat promosi menuju eselon jabatan yang lebih menantang dengan bobot akuntabilitas yang meningkat secara progresif (Wibowo, 2022:96).

Berdasarkan orientasi normatif Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 mengenai

Pola Karier Pegawai Negeri Sipil (PNS), instrumen ini dikonseptualisasikan sebagai kerangka fundamental yang mengatur proyeksi penempatan maupun mobilitas aparatur secara berkelanjutan di seluruh lini jabatan. Implementasi cetak biru ini didesain berdasarkan pada aksioma akuntabilitas publik yang mencakup asas kepastian alur, profesionalisme, transparansi tata kelola, integritas moral, keadilan distributif, serta wawasan nasional dan rasionalitas organisasional. Pola Karier PNS terbagi ke dalam tiga kategori, antara lain:

1. Pola Karier Horizontal. Pola ini mengindikasikan adanya rotasi atau pengalihan tugas dari satu formasi ke formasi lain yang berada pada level kelas jabatan serupa melalui instrumen mutasi pegawai. Mekanisme ini dapat dioperasionalkan secara internal pada rumpun yang sama maupun lintas sektoral yang mempertemukan berbagai kategori jabatan, mencakup perluasan peran di lingkungan Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF), hingga lingkup Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).
2. Pola Karier Vertikal. Pola ini merepresentasi sebuah jalur mobilitas aparatur yang ditandai dengan pergeseran kedudukan dari satu formasi struktural menuju jenjang posisi yang lebih tinggi melalui mekanisme promosi jabatan. Eskalasi karir ini secara substantif diorientasikan pada penilaian capaian kinerja serta pemenuhan standar kualifikasi kompetensi yang ketat.
3. Pola Karier Diagonal. Pola ini mengindikasikan adanya mobilitas vertikal lintas sektoral, di mana pegawai mengalami eskalasi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi di luar garis lini struktural konvensional mereka. Mekanisme pergeseran posisi secara silang ini dapat diaktualisasikan melalui instrumen promosi kedinasan maupun lewat regulasi pengangkatan resmi ke dalam korps Jabatan Fungsional (JF) yang akomodatif terhadap keahlian spesifik aparatur.

Data Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Kemdiktisaintek) melalui Statistik Pendidikan Tinggi 2025 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki 4.303 perguruan tinggi aktif, yang terdiri atas 359 perguruan tinggi negeri/kedinasan (8,3%) dan 3.944 perguruan tinggi swasta

(91,7%). Besarnya jumlah perguruan tinggi tersebut menggambarkan semakin meningkatnya kebutuhan akan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang profesional dan terintegrasi. Pada saat yang sama, publikasi statistik tersebut juga memperlihatkan bahwa informasi mengenai dosen telah tersedia secara komprehensif, sedangkan statistik nasional mengenai tenaga kependidikan seperti jumlah berdasarkan jabatan, jenjang karier, jabatan fungsional, maupun profil kompetensi masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan masih memerlukan penguatan dari aspek pemetaan, dokumentasi, dan evaluasi pengembangan sumber daya manusia.

Melihat dari sisi kebijakan kepegawaian nasional, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa manajemen ASN harus diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yaitu pengelolaan pegawai yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan potensi secara adil tanpa diskriminasi. Ketentuan tersebut diperkuat melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, yang menempatkan pengembangan karier sebagai proses strategis melalui identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, rotasi, promosi, serta perencanaan suksesi. Sejalan dengan kebijakan tersebut, Badan Kepegawaian Negara (BKN) terus mendorong implementasi sistem merit dan manajemen talenta pada instansi pemerintah. Data BKN per Januari 2025 menunjukkan bahwa baru 42 instansi pemerintah yang telah mengimplementasikan manajemen talenta secara formal, dan hanya 21 instansi yang telah memanfaatkan rencana suksesi (*succession planning*) dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi. Data tersebut menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta masih berada pada tahap penguatan dan belum diterapkan secara merata. BKN juga mengidentifikasi sejumlah tantangan dalam implementasi sistem merit, antara lain belum optimalnya pemetaan kompetensi pegawai, belum terintegrasinya manajemen kinerja dengan pengembangan karier, terbatasnya pemanfaatan data talenta dalam pengambilan keputusan kepegawaian, serta belum konsistennya penerapan sistem merit pada seluruh proses pengelolaan ASN. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan

pengembangan karier tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun sistem manajemen strategik yang mengintegrasikan kompetensi, kinerja, potensi, dan kebutuhan organisasi.

Fenomena tersebut juga tercermin dalam berbagai penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Penelitian Uchejeso et al. (2020) menunjukkan bahwa sistem manajemen karier merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan, namun implementasinya masih menghadapi kesenjangan antara kebijakan dan praktik. Penelitian Lolong et al. (2023) menemukan bahwa banyak institusi pendidikan belum memiliki model pengembangan karier yang terintegrasi dengan strategi organisasi sehingga program pengembangan kompetensi belum memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja. Sementara itu, Idrus et al. (2023) menyimpulkan bahwa strategi pengembangan karier di organisasi pendidikan masih lebih berfokus pada pelatihan jangka pendek dibandingkan penyusunan jalur karier, pengelolaan talenta, dan perencanaan suksesi.

Berbagai temuan empiris tersebut memperlihatkan adanya beberapa kesenjangan yang masih memerlukan perhatian. Pertama, terdapat kesenjangan antara kebijakan nasional mengenai sistem merit dan implementasinya di tingkat organisasi. Kedua, pengembangan karier tenaga kependidikan masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan perencanaan strategis organisasi. Ketiga, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta pada banyak organisasi belum membentuk satu sistem yang saling mendukung. Keempat, masih terbatasnya data nasional mengenai profil karier tenaga kependidikan mengindikasikan bahwa aspek ini belum memperoleh perhatian yang setara dengan pengembangan dosen. Ringkasan fenomena empiris tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Ringkasan Fenomena Empiris

Sumber	Temuan Utama	Kesenjangan
Kemdiktisaintek	Data pendidikan tinggi lengkap, tetapi data karier tenaga kependidikan masih terbatas	Belum tersedia pemetaan nasional karier tenaga kependidikan
BKN	Implementasi sistem merit meningkat, namun belum merata	Integrasi manajemen talenta dan pengembangan karier belum optimal
Obeta et al. (2020)	Manajemen karier meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan	Implementasi belum konsisten
Lolong et al. (2023)	Model pengembangan karier belum terintegrasi dengan strategi organisasi	Program pengembangan kompetensi belum optimal
Idrus et al. (2023)	Pengembangan karier masih berfokus pada pelatihan	Jalur karier dan suksesi belum terstruktur

Kesenjangan dalam konteks PTN BH tersebut menjadi semakin penting karena PTN BH memiliki tingkat otonomi yang lebih tinggi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Otonomi tersebut menuntut tersedianya sistem pengembangan karier yang mampu mengintegrasikan analisis kebutuhan organisasi, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, sistem merit, evaluasi kinerja, serta perencanaan suksesi secara berkelanjutan. Tanpa sistem yang terintegrasi, pengembangan karier berpotensi tidak memberikan kontribusi optimal terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan maupun pencapaian sasaran strategis universitas. Terkait hal tersebut, peneliti telah melakukan studi pendahuluan tentang upaya PTN BH dalam pengembangan

karier tenaga kependidikan. Beberapa temuan hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa:

1. Terbatasnya program pengembangan sumber daya manusia dan anggaran yang diberikan oleh pemerintah kepada PTN BH, sehingga menuntut PTN BH harus dapat melakukan pengembangan sumber daya manusia secara mandiri.
2. Tidak lagi diberikannya formasi jabatan fungsional tertentu (JFT) bagi PNS tenaga kependidikan, baik melalui jalur rekrutmen CPNS maupun alih status. Hal tersebut menuntut PTN BH harus mempersiapkan regulasi dan anggaran untuk dapat mengakomodir tenaga kependidikan yang akan mengembangkan karier melalui jalur jabatan fungsional tertentu.
3. Tidak diakuinya jabatan struktural yang diduduki PNS tenaga kependidikan pada PTN BH sebagai kelanjutan dari belum dapat divalidasinya struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) PTN BH oleh Kementerian PAN dan RB. Hal tersebut berdampak pada peluang PNS tenaga kependidikan untuk dapat meraih/menduduki jabatan struktural yang diakui pemerintah tidak ada, termasuk juga kenaikan pangkat/golongan PNS tenaga kependidikan menjadi terkendala terbatas sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.
4. Belum optimalnya kontribusi institusional perguruan tinggi dalam memfasilitasi program pengembangan karier bagi dosen maupun tenaga kependidikan. Defisit peran kelembagaan ini memicu timbulnya bias (ketidakjelasan) serta ketidakpastian dalam jalur kemajuan profesionalitas tenaga kependidikan, di mana urgensi dampak negatifnya dirasakan secara lebih masif oleh kelompok fungsional tenaga kependidikan.
5. Perubahan SOTK yang dapat berubah setiap waktu berdampak pada perubahan jabatan tenaga kependidikan beserta tugas pokok dan fungsinya.
6. Terdapat penugasan tenaga kependidikan pada suatu unit kerja yang belum sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimilikinya. Hal tersebut

tentu saja akan berpengaruh pada capaian kinerja tenaga kependidikan tersebut.

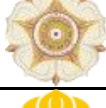
7. Rotasi tenaga kependidikan belum didasarkan atas kebutuhan pengembangan karier. Masih terdapat pelaksanaan rotasi tenaga kependidikan yang lebih kepada faktor *like and dislike*, termasuk persepsi rotasi pegawai yang masih terkesan sebagai bentuk hukuman dimana tenaga kependidikan yang dirotasikan terkesan memiliki masalah di unit kerja asalnya.

Rangkaian fenomena di atas merefleksikan eksistensi disparitas (*gap*) yang mendalam antara ortodoksi normatif jaminan pengembangan karier yang diwajibkan oleh regulasi (*das sollen*) dengan manifestasi empiris yang teraktualisasi di lingkungan PTN BH (*das sein*). Di satu sisi, regulasi dan teori manajemen strategis menuntut adanya perencanaan, implementasi, dan evaluasi karier yang profesional, transparan, dan berbasis meritokrasi. Di sisi lain, praktik di lapangan masih diwarnai ketidakjelasan jenjang karier, penugasan yang tidak sesuai kompetensi, dan rotasi yang tidak didasarkan pada kebutuhan pengembangan, namun lebih pada faktor suka atau tidak suka. Kesenjangan inilah yang menjadi masalah esensial, aktual, krusial, dan *meaningful* untuk segera dicarikan solusinya.

Merujuk kepada temuan permasalahan di atas, tugas berat bertumpu pada PTN BH untuk menerapkan strategi yang dapat menjamin tercapainya tujuan pengembangan karier bagi tenaga kependidikan di PTN BH. Manajemen strategis dikonseptualisasikan sebagai konvergensi dari keputusan dan manifestasi tindakan manajerial yang diorientasikan untuk memetakan proyeksi kinerja organisasi dalam jangka panjang (Wheelen dan Hunger, 2018). Konstruksi teori ini menegaskan bahwa siklus strategis mencakup empat tahapan integral yang berkesinambungan, yang diawali dengan audit komprehensif terhadap lingkungan internal serta eksternal, dilanjutkan dengan formulasi strategi, eksekusi program (implementasi), hingga kontrol berkala melalui proses evaluasi.

Manajemen strategik pengembangan karier merupakan suatu metode peningkatan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi dengan merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi sekumpulan strategi sebagaimana tertuang dalam Rencana Jangka Menengah (RJM) dan Rencana Strategis (RENSTRA) perguruan tinggi. Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 mengenai Pendidikan Tinggi menjadi landasan yuridis bagi transformasi institusional Perguruan Tinggi Negeri Eks-BHMN untuk beralih status menjadi PTN Badan Hukum (PTN BH). Dinamika masa transisi kelembagaan tersebut berhasil dituntaskan satu tahun pasca-unifikasi undang-undang melalui legalisasi serangkaian Peraturan Pemerintah (PP) penetapan statuta bagi masing-masing universitas pionir sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Daftar PTN BH di Indonesia

No	Nama PTN BH	Logo	Dasar Hukum Penetapan	Tanggal Penetapan	Lokasi
1	Institut Teknologi Bandung (ITB)		PP No 65 Tahun 2013	14 Oktober 2013	Jawa Barat
2	Institut Pertanian Bogor (IPB)		PP No 66 Tahun 2013	14 Oktober 2013	Jawa Barat
3	Universitas Gadjah Mada (UGM)		PP No 67 Tahun 2013	14 Oktober 2013	Daerah Istimewa Yogyakarta
4	Universitas Indonesia (UI)		PP No 68 Tahun 2013	14 Oktober 2013	DKI Jakarta
5	Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)		PP No 15 Tahun 2014	28 Februari 2014	Jawa Barat
6	Universitas Sumatera Utara (USU)		PP No 16 Tahun 2014	28 Februari 2014	Sumatera Utara
7	Universitas Airlangga (UNAIR)		PP No 30 Tahun 2014	14 Mei 2014	Jawa Timur
8	Universitas Padjadjaran (UNPAD)		PP No 51 Tahun 2015	22 Juli 2015	Jawa Barat

No	Nama PTN BH	Logo	Dasar Hukum Penetapan	Tanggal Penetapan	Lokasi
9	Universitas Diponegoro (UNDIP)		PP No 52 Tahun 2015	22 Juli 2015	Jawa Tengah
10	Universitas Hasanuddin (UNHAS)		PP No 53 Tahun 2015	22 Juli 2015	Sulawesi Selatan
11	Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)		PP No 54 Tahun 2015	22 Juli 2015	Jawa Timur
12	Universitas Islam Internasional Indonesia (UIII)		PP No 23 Tahun 2019	19 Maret 2019	Jawa Barat
13	Universitas Sebelas Maret (UNS)		PP No 56 Tahun 2020	6 Oktober 2020	Jawa Tengah
14	Universitas Andalas (UNAND)		PP No 95 Tahun 2021	31 Agustus 2021	Sumatera Barat
15	Universitas Brawijaya (UB)		PP No 108 Tahun 2021	18 Oktober 2021	Jawa Timur
16	Universitas Negeri Padang (UNP)		PP No 114 Tahun 2021	25 November 2021	Sumatera Barat
17	Universitas Negeri Malang (UM)		PP No 115 Tahun 2021	25 November 2021	Jawa Timur
18	Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)		PP No 35 Tahun 2022	20 Oktober 2022	Daerah Istimewa Yogyakarta
19	Universitas Negeri Semarang (UNNES)		PP No 36 Tahun 2022	20 Oktober 2022	Jawa Tengah
20	Universitas Negeri Surabaya (UNESA)		PP No 37 Tahun 2022	20 Oktober 2022	Jawa Timur
21	Universitas Syiah Kuala (USK)		PP No 38 Tahun 2022	20 Oktober 2022	Aceh

No	Nama PTN BH	Logo	Dasar Hukum Penetapan	Tanggal Penetapan	Lokasi
22	Universitas Terbuka (UT)		PP No 39 Tahun 2022	20 Oktober 2022	Banten
23	Universitas Negeri Jakarta (UNJ)		PP No 31 Tahun 2024	14 Agustus 2024	DKI Jakarta
24	Universitas Sriwijaya (UNSRI)		PP No 32 Tahun 2024	14 Agustus 2024	Sumatera Selatan

Sumber: https://id.wikipedia.org/wiki/Perguruan_Tinggi_Negeri_Badan_Hukum

Status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) yang disandang oleh Universitas Padjadjaran (UNPAD) serta Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) secara inheren membawa konsekuensi logis berupa keharusan memformulasikan *grand strategy* dalam mengelola pengembangan karier tenaga kependidikan di lingkungan internal masing-masing. Otonomi ketenagaan yang dimiliki kedua institusi ini menuntut adanya cetak biru tata kelola SDM non-akademik yang adaptif, transparan, dan mampu menstimulasi profesionalisme pegawai.

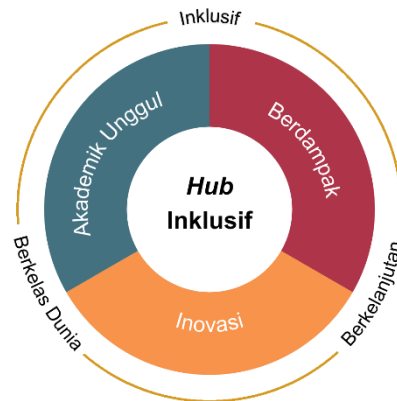
Peran serta sumber daya manusia dalam membangun kemajuan Universitas Padjadjaran (UNPAD) tidak dapat diabaikan. Berdasarkan data statistik tahun 2026 pada laman <https://sdm.unpad.ac.id/> menunjukkan bahwa terdapat 2.071 dosen dan 1.751 tenaga kependidikan yang aktif berkontribusi dalam mengembangkan UNPAD. Setiap individu dalam dua kelompok tersebut memiliki peran krusial dalam progres universitas. Jumlah tenaga kependidikan Universitas Padjadjaran didominasi oleh Pegawai Negeri sebanyak 1.006 orang (57,45%), diikuti oleh Pegawai Tetap Non PNS sebanyak 716 orang (40,89%), dan PPPK sebanyak 29 orang (1,66%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kependidikan di UNPAD memiliki status kepegawaian sebagai Pegawai Negeri dan Pegawai Tetap Non PNS, yang mencerminkan stabilitas tenaga kerja di lingkungan universitas.

Tabel 1. 3 Jumlah Tenaga Kependidikan Universitas Padjadjaran

Status Kepegawaian	Jumlah	%
Pegawai Negeri Sipil	1.006	57,45%
Pegawai Tetap Non PNS	716	40,89%
PPPK	29	1,66%
Jumlah	1.751	100%

Berdasarkan tabel 1.3 di atas sebanyak 269 dari 1.751 orang tenaga kependidikan Universitas Padjadjaran saat ini menduduki jabatan fungsional tertentu. Jumlah tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional tertentu tersebut merupakan yang terbanyak diantara PTN BH lainnya. Jabatan fungsional tertentu yang terdapat di Universitas Padjadjaran antara lain Analis Sumber Daya Aparatur sebanyak 2 orang, Arsiparis sebanyak 78 orang, Pengembang Teknologi Pembelajaran 3 sebanyak orang, Perawat sebanyak 12 orang, Pranata Humas sebanyak 17 orang, Pranata Komputer sebanyak 1 orang, Pranata Laboratorium Pendidikan sebanyak 105 orang, Pustakawan sebanyak 46 orang, Teknisi Gigi sebanyak 2 orang, dan Terapis Gigi dan Mulut sebanyak 3 orang.

Dokumen Rencana Strategis Universitas Padjadjaran (UNPAD) periode 2025-2029 memformulasikan sejumlah sasaran institusional yang diproyeksikan sebagai instrumen pencapaian Visi UNPAD 2025-2029. Arsitektur strategis ini ditopang oleh trias prioritas utama, yakni Keunggulan Akademik, Kontribusi Berdampak, dan Hilirisasi Inovasi. Akselerasi ketiga pilar tersebut digerakkan secara simultan oleh empat klaster elemen pendorong, yang meliputi optimalisasi Sumber Daya Berkualitas, penguatan Tata Kelola & Akselerasi Transformasi Digital, diversifikasi Ekspansi Bisnis & Manajemen Finansial Berkelanjutan, serta perluasan strategi *Branding & Marketing*. Visualisasi interkoneksi komponen strategis ini direpresentasikan secara komprehensif pada Gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Tujuan Strategis UNPAD Tahun 2025-2029

Sumberdaya berkualitas menjadi salah satu komponen yang menjadi penggerak dalam mencapai tujuan strategis. Dalam mencapai sasaran mengembangkan kualitas SDM inklusif yang memiliki kapabilitas tinggi dan reputasi global, UNPAD menerapkan tiga program prioritas, antara lain: (1) *Happiness work life* serta jaminan kesehatan dosen, tendik dan purnabakti, (2) Pengembangan kapabilitas dalam menunjang pertumbuhan karier termasuk sistem promosi berdasarkan meritokrasi, dan (3) Rekrutmen dosen dan tenaga pendidik berkualitas tinggi. Program prioritas UNPAD tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan karier sumber daya manusia memiliki posisi yang vital untuk menciptakan SDM yang memiliki kapabilitas tinggi dan reputasi global. Yang mana selanjutnya akan berdampak positif pada pencapaian tiga tujuan strategis UNPAD.

Mandat operasional Direktorat Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan UNPAD berpusat pada formulasi program, harmonisasi pelaksanaan kebijakan, serta penyusunan pelaporan berkala dalam ranah rekrutmen, akselerasi karier, evaluasi kinerja, penguatan kesejahteraan, tata kelola administrasi kepegawaian, hingga penegakan etika dan disiplin aparatur. Guna mengoptimalkan tata kelola fungsional tersebut, direktorat ini diarsitekturi oleh seorang Direktur dengan dukungan Sekretaris serta ditopang oleh dua pilar kepemimpinan taktis. Kedua pilar tersebut direpresentasikan oleh Kepala Pusat Asesmen dan Manajemen Talenta serta Kepala Pusat

Pengetahuan dan Keterampilan Tenaga Kependidikan. Proyeksi penataan dan pemetaan jalur karier pegawai diakomodasi melalui pendirian pusat asesmen dan pengembangan SDM, yang mengemban fungsi evaluatif bagi aparatur yang diproyeksikan dalam skema promosi jabatan fungsional maupun struktural. Akselerasi performa pegawai UNPAD diorientasikan untuk mengonstruksi nilai tambah (*value-added*) yang kontributif terhadap akselerasi institusi serta kemaslahatan publik. Atas dasar tersebut, tata kelola SDM baik dosen maupun staf kependidikan sebagai instrumen aset universitas dioperasionalkan bersandarkan pada parameter manajemen kinerja dan produktivitas, yang distimulasi melalui pembiayaan strategis demi menguatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*), eskalasi talenta, edukasi, pendampingan (*mentoring*), serta kualifikasi sertifikasi profesi.

Sementara itu, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) sebagai salah satu PTN BH tertua dan terkemuka di Indonesia, juga memiliki fokus yang sama dalam pengembangan karier tenaga kependidikannya. Merujuk data statistik kepegawaian UPI, jumlah tenaga kependidikan di lingkungan UPI terdiri atas beragam status kepegawaian yang menunjukkan komitmen universitas dalam pengelolaan SDM yang profesional. Berdasarkan data statistik tahun 2026 pada laman <https://birosdm.upi.edu/> menunjukkan bahwa terdapat 1.619 dosen dan 1.145 tenaga kependidikan yang aktif berkontribusi dalam mengembangkan UPI. Tenaga kependidikan Universitas Pendidikan Indonesia terdiri atas Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Tetap Non PNS, PPPK, dan Pegawai Tidak Tetap dengan rincian sebagaimana Tabel 1.4.

Tabel 1. 4 Jumlah Tenaga Kependidikan Universitas Pendidikan Indonesia

Status Kepegawaian	Jumlah	%
Pegawai Negeri Sipil	349	30,48%
Pegawai Tetap Non PNS	571	49,87%
PPPK	8	0,70%
Pegawai Tidak Tetap	217	18,95%
Jumlah	1.145	100%

Dari tabel 1.4 di atas dapat kita lihat bahwa sebanyak 38 dari 1.145 orang tenaga kependidikan Universitas Pendidikan Indonesia saat ini menduduki jabatan fungsional tertentu. Jabatan fungsional tertentu yang terdapat di Universitas Pendidikan Indonesia antara lain Pustakawan sebanyak 9 orang, Arsiparis sebanyak 9 orang, Pranata Laboratorium Pendidikan sebanyak 20 orang.

UPI di dalam rencana strategisnya telah menetapkan tujuan strategis untuk mewujudkan yang sehat, transparan, akuntabel, dan berbasis sistem informasi terintegrasi, dengan strategi pencapaian yang salah satunya adalah pengembangan dan penjaminan karier tenaga kependidikan. Sebagai manifestasi dalam merealisasikan target tersebut, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) melalui Biro Sumber Daya Manusia secara berkesinambungan mengoptimalkan arsitektur sistem manajemen karier yang menjunjung asas keterbukaan, keadilan, serta berbasis pada pemenuhan kualifikasi, penguasaan kompetensi, objektivitas evaluasi kinerja, dan penyelarasan kebutuhan institusi. Melalui intervensi strategis ini, universitas memitigasi potensi disintegrasi sosial (kecemburuan kerja) sekaligus mengeskalisasi motivasi intrinsik dan komitmen profesional tenaga kependidikan dalam mengawal pencapaian visi makro kelembagaan.

Berbagai fenomena di atas, menarik untuk dikaji lebih lanjut mengenai manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, khususnya pada perguruan tinggi negeri badan hukum. Manajemen strategik penting dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi, mengingat kinerja tenaga kependidikan akan memberikan jaminan pelayanan dalam mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dapat terselenggara sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tanpa adanya implementasi manajemen strategik ini, sangat sulit untuk bisa meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sesuai standar yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Manajemen Strategik Pengembangan

Karier untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) dengan studi penelitian yang berlangsung di Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Alasan peneliti memilih lokus UNPAD dan UPI, diantaranya kedua perguruan tinggi negeri badan hukum tersebut secara khusus menyelenggarakan kegiatan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan, memiliki program manajemen strategik yang cukup lengkap, dan belum pernah dilakukan studi atau penelitian secara intensif, khususnya sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

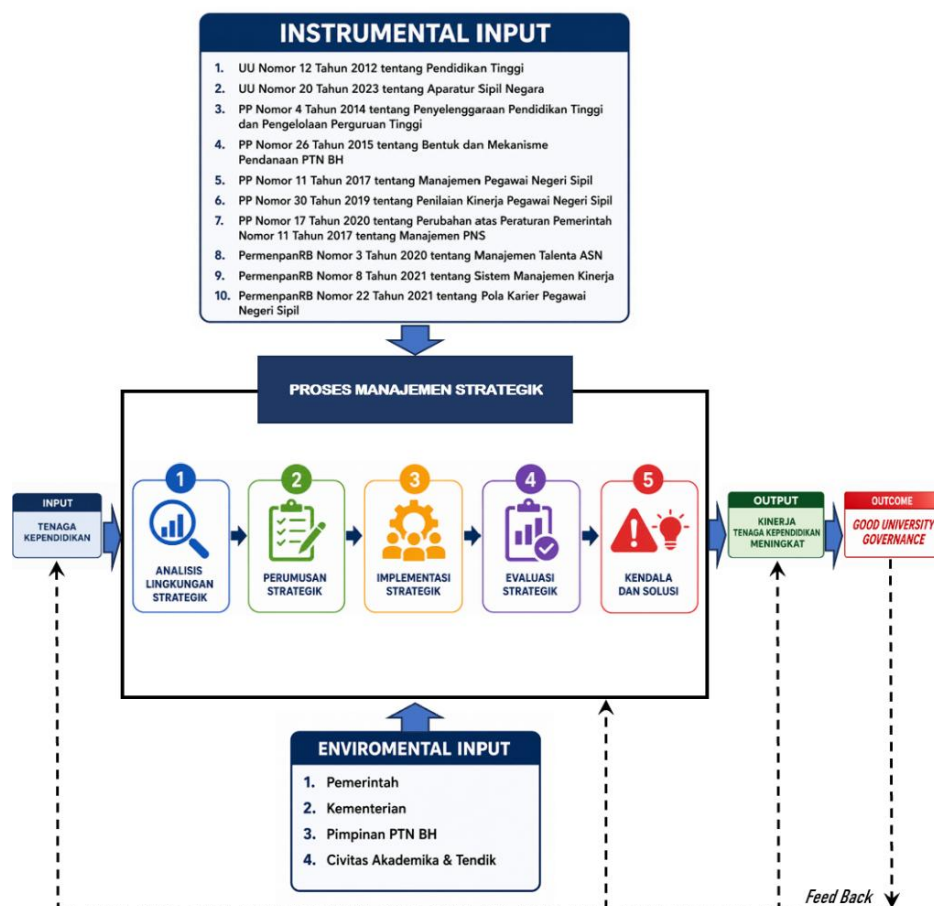
1. Perumusan Masalah

PTN BH senantiasa dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Kinerja PTN BH tersebut tidak lepas dari peran serta kinerja sumber daya manusianya, dalam hal ini kinerja tenaga kependidikan. Salah satu strategi yang dapat membantu PTN BH meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah dengan pengembangan karier. PTN BH pada umumnya belum melakukan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan secara optimal, sehingga dapat mengakibatkan penurunan kinerja sebagian dari tenaga kependidikan itu sendiri.

Fokus substansi yang menjadi objek kajian sekaligus basis perumusan solusi alternatif dalam penelitian ini adalah manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Alur investigasi ilmiah ini dioperasionalkan melalui tahapan analisis terhadap lingkungan strategik universitas, yang melingkupi dimensi internal dan eksternal. Hasil pemindaian tersebut selanjutnya diintegrasikan dengan visi, misi, sasaran kelembagaan, serta matriks analisis SWOT untuk merumuskan formulasi strategik pengembangan karier yang presisi dan akomodatif. Pada tahapan berikutnya, ketepatan pemilihan alternatif strategi tersebut ditransformasikan ke dalam cetak biru implementasi yang terstruktur,

lengkap dengan kejelasan pembagian otoritas kerja, akuntabilitas tanggung jawab, serta parameter capaian yang terukur. Rangkaian siklus ini disempurnakan oleh penguatan sistem evaluasi berkala yang berfungsi mendeteksi deviasi atau kendala operasional sekaligus memformulasi solusi solutif, sehingga efektivitas eksekusi strategik dapat dijamin demi mewujudkan target akhir berupa multiplikasi performa dan kinerja tenaga kependidikan secara makro.

Agar lebih mudah dalam memahaminya, peneliti gambarkan secara skematis rumusan masalah proses manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar 1. 2 Perumusan Masalah

Formulasi rumusan masalah dalam bagan di atas, yang meliputi *raw input*, proses, *output*, *outcome*, *instrumental input*, dan *environmental input* dalam pengembangan karier tenaga kependidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Input*, yaitu tenaga kependidikan sebagai modal awal untuk dilakukan pengembangan karier secara optimal.
- b. Proses Manajemen Strategik, merupakan serangkaian kegiatan manajemen strategik meliputi analisis lingkungan strategik, perumusan strategik, implementasi strategik, evaluasi strategik, serta kendala dan solusi untuk meningkatkan *input* (tenaga kependidikan) demi menghasilkan *output* (kinerja tenaga kependidikan meningkat) dan *outcome* (kinerja perguruan tinggi negeri badan hukum).
- c. *Output* yang dimaksud dalam rumusan masalah di atas yaitu hasil langsung dari pengembangan karier tenaga kependidikan yaitu kinerja tenaga kependidikan meningkat.
- d. *Outcome* merupakan akibat jangka panjang dari proses pengembangan karier tenaga kependidikan, ketika tenaga kependidikan memiliki kompetensi yang tinggi, bekerja secara profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan, maka seluruh proses tata kelola universitas akan berjalan lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dengan demikian, peningkatan kinerja tenaga kependidikan menjadi faktor pengungkit (*strategic enabler*) bagi terwujudnya tata kelola perguruan tinggi yang berkualitas atau *good university governance*.
- e. *Instrumental input*, merupakan komponen masukan yang berperan sebagai alat pengembangan karier tenaga kependidikan, yaitu semua faktor yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi proses pengembangan karier tenaga kependidikan, seperti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Menteri. Komponen instrumental input ini berpengaruh terhadap kualitas *output*. Betapapun tingginya kualitas *input*, jika tidak didukung dengan

regulasi/peraturan, akan sulit untuk mewujudkan tujuan yaitu kinerja tenaga kependidikan meningkat.

- f. *Environmental input*, diantaranya dukungan dari pemerintah, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, pimpinan perguruan tinggi, dan civitas akademika & tendik yang secara langsung dan tidak langsung akan mempengaruhi proses pengembangan karier tenaga kependidikan dan bermuara pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan *good university governance*.
- g. *Feed back*, merupakan umpan balik dari hasil yang diperoleh atau *outcome* terhadap raw input yang diperoleh melalui proses.

2. Pembatasan Masalah

Penelitian mengenai Manajemen Strategik Pengembangan Karier untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum memiliki ruang lingkup yang sangat luas karena mencakup berbagai aspek manajemen strategik, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan karier, sistem merit, manajemen talenta, tata kelola perguruan tinggi, serta kinerja organisasi. Oleh karena itu, agar penelitian dapat dilaksanakan secara mendalam, sistematis, dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian.

Pembatasan pertama dilakukan pada substansi penelitian, yaitu penelitian difokuskan pada manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan yang meliputi analisis lingkungan strategik, perumusan strategik, implementasi strategik, evaluasi strategik, serta kendala dan solusi.

- a. Analisis Lingkungan Strategik, terbagi ke dalam dua analisis lingkungan yaitu:
 - 1) Analisis lingkungan internal yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya sehingga dapat diperoleh gambaran menyeluruh

tentang situasi dan kondisi perguruan tinggi dari berbagai aspek, antara lain:

- a) Faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strengths*) dari UNPAD dan UPI dalam pengembangan karier tenaga kependidikan.
 - b) Faktor-faktor yang dianggap menjadi kelemahan (*weakness*) dari UNPAD dan UPI dalam pengembangan karier tenaga kependidikan.
- 2) Analisis lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan sosial dan lingkungan tugas/kerja, antara lain:
- a) Faktor-faktor yang dianggap sebagai peluang (*opportunities*) dari UNPAD dan UPI dalam pengembangan karier tenaga kependidikan.
 - b) Faktor-faktor yang dianggap sebagai tantangan (*threats*) dari UNPAD dan UPI dalam pengembangan karier tenaga kependidikan.
- b. Perumusan Strategik, tahapan ini mengintegrasikan proses penyusunan visi, misi, sasaran kelembagaan, peta jalan strategi, serta arah kebijakan perguruan tinggi yang didasarkan pada instrumen analisis SWOT. Kerangka evaluatif ini memetakan empat dimensi krusial: *Strengths* (kapabilitas dan kondisi internal positif yang mengonstruksi keunggulan kompetitif institusi dalam merealisasikan visi-misi), *Weaknesses* (determinasi faktor internal yang menjadi hambatan atau mendegradasi potensi capaian target organisasi), *Opportunities* (konfigurasi variabel eksternal yang bersifat akseleratif dalam menopang perluasan pencapaian visi-misi), serta *Threats* (dinamika faktor eksternal makro yang berisiko memicu kegagalan perguruan tinggi dalam merealisasikan tujuan strategisnya). Adapun indikator operasional dalam tahapan ini meliputi pernyataan visi dan misi, tujuan, strategi, sasaran, dan kebijakan.

- c. Implementasi Strategik, yang meliputi pengembangan program, anggaran, dan prosedur, indikatornya antara lain program prioritas anggaran, dan prosedur.
- d. Evaluasi Strategik, yang meliputi: efektivitas program, efisiensi anggaran, dan tingkat kepuasan pemangku kepentingan, indikatornya antara lain efektivitas program, efisiensi biaya, dan tingkat kepuasan pemangku kepentingan.
- e. Kendala dan solusi, meliputi mengidentifikasi kendala-kendala dalam pengembangan karier tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan untuk kemudian menemukan solusi dalam mengatasi kendala-kendala tersebut.

Penelitian ini juga dibatasi oleh rentang waktu pelaksanaan penelitian. Mengingat penelitian kualitatif memerlukan proses pengumpulan data yang intensif melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, penelitian ini difokuskan pada kondisi implementasi manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan pada periode 2023–2026. Rentang waktu tersebut dipilih karena mencerminkan fase implementasi kebijakan baru mengenai manajemen ASN, penguatan sistem merit, dan penerapan manajemen talenta yang relevan dengan fokus penelitian.

Keterbatasan waktu penelitian juga berimplikasi pada pembatasan subjek penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini hanya melibatkan manajerial dan tenaga kependidikan yang memiliki keterkaitan langsung dengan penyelenggaraan, pengelolaan, dan pelaksanaan pengembangan karier di dua Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, yaitu Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Dosen, mahasiswa, maupun pemangku kepentingan eksternal tidak dijadikan subjek penelitian karena tidak menjadi fokus utama dalam kajian ini.

Informan penelitian juga dibatasi pada pihak-pihak yang dipandang memiliki pengetahuan, pengalaman, kewenangan, dan keterlibatan langsung dalam proses pengembangan karier tenaga kependidikan. Informan dipilih secara purposive dan meliputi pimpinan universitas yang membidangi sumber daya manusia, pimpinan unit pengelola kepegawaian atau sumber daya manusia, pengelola program pengembangan kompetensi, atasan langsung tenaga kependidikan, serta tenaga kependidikan yang pernah mengikuti program pengembangan karier atau terlibat dalam proses promosi, mutasi, rotasi, maupun pengembangan kompetensi. Pembatasan ini dimaksudkan agar data yang diperoleh benar-benar relevan dengan fokus penelitian serta mampu memberikan informasi yang mendalam mengenai implementasi manajemen strategik pengembangan karier.

Dengan pembatasan tersebut, penelitian diharapkan tetap mampu menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, tanpa mengurangi kedalaman analisis terhadap fenomena yang diteliti. Pembatasan ini sekaligus menjadi batas operasional penelitian sehingga hasil yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sesuai dengan tujuan dan ruang lingkup penelitian.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia.

b. Tujuan Khusus

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1) Analisis lingkungan strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia.
- 2) Perumusan strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia.
- 3) Implementasi strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia.
- 4) Evaluasi strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia.
- 5) Kendala dan solusi pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia.

2. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini berguna baik secara teoritis maupun praktis.

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk membangun dan menambah wawasan keilmuan khususnya dalam manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan

kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum serta sebagai pengetahuan ilmiah bagi pengembangan kajian manajemen strategik di perguruan tinggi.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang komprehensif bagi para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Penerapan hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi pimpinan perguruan tinggi dalam menyusun kebijakan pengembangan karier tenaga kependidikan yang lebih sistematis, objektif, adaptif, transparan, dan berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh unit pengelola sumber daya manusia sebagai pedoman dalam perencanaan kebutuhan kompetensi, pemetaan talenta, pengembangan kapasitas, promosi, mutasi, serta evaluasi karier yang selaras dengan sasaran strategis institusi.

Implementasi hasil penelitian bagi tenaga kependidikan, diharapkan dapat memberikan arah pengembangan karier yang lebih jelas, terukur, dan berbasis merit, sehingga mampu meningkatkan motivasi, kompetensi, profesionalisme, keterikatan terhadap organisasi, serta kinerja individu secara berkelanjutan. Pada tingkat kelembagaan, implementasi hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, meningkatkan kinerja organisasi, mendukung terwujudnya tata kelola perguruan tinggi yang baik (*Good University Governance*), serta meningkatkan daya saing PTN BH dalam menghadapi dinamika pendidikan tinggi di tingkat nasional maupun internasional. Lebih luas lagi, model yang dihasilkan dapat dijadikan sebagai referensi bagi kementerian, perguruan tinggi, maupun institusi pendidikan tinggi lainnya dalam mengembangkan sistem manajemen karier tenaga kependidikan yang terintegrasi, adaptif, berbasis nilai, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan dan pembatasan masalah, serta tujuan penelitian di atas, maka fokus penelitian adalah menggali manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum, dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis lingkungan strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia?
2. Bagaimana perumusan strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia?
3. Bagaimana implementasi strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia?
4. Bagaimana evaluasi strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia?
5. Apa kendala dan solusi pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia?