

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIK PENGEMBANGAN KARIER UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN PADA PTN BADAN HUKUM

A. Landasan Filosofis

Penelitian ini mengadopsi pragmatisme sebagai landasan filosofisnya. Aliran yang dipelopori oleh Charles Sanders Peirce, William James, dan John Dewey ini mulai berkembang pesat di masa transisi abad ke-19 menuju abad ke-20. Inti dari pandangan filosofis ini bertumpu pada validasi makna dan kebenaran sebuah ide lewat dampak konkretnya pada kehidupan sehari-hari. John Dewey (1916) memandang pengalaman sebagai pusat proses pengetahuan. Menurutnya, pengetahuan lahir dari interaksi aktif antara individu dan lingkungannya, sehingga berpikir bukan sekadar aktivitas teoritis, melainkan alat untuk memecahkan masalah nyata. Dalam konteks ini, teori dan praktik tidak dapat dipisahkan, karena teori berfungsi sebagai panduan tindakan. Pandangan Dewey ini memperkuat prinsip utama pragmatisme bahwa nilai suatu gagasan terletak pada kemampuannya menghasilkan perubahan yang konstruktif dalam kehidupan sosial, termasuk dalam bidang pendidikan dan demokrasi.

Pragmatisme dibangun atas beberapa asumsi filosofis yang menjadi fondasi filosofis bagi organisasi modern yang berorientasi pada inovasi, adaptasi, dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Thomassen, A. O., & Jørgensen, K. M., 2021), yaitu realitas bersifat dinamis, pengetahuan diperoleh melalui pengalaman (*experience*), kebenaran bersifat instrumental, proses pembelajaran berlangsung secara berkelanjutan, dan orientasi terhadap pemecahan masalah (*problem solving*).

Pragmatisme dalam perspektif manajemen strategik memandang strategi sebagai proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang terus berkembang sesuai perubahan lingkungan. Strategi bukan hanya rencana jangka panjang, tetapi merupakan proses yang melibatkan perencanaan,

implementasi, evaluasi, pembelajaran, dan penyempurnaan secara terus-menerus. Pandangan tersebut sejalan dengan konsep *emergent strategy* yang dikembangkan oleh Mintzberg (2009), yaitu bahwa strategi sering kali berkembang melalui pengalaman organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan. Organisasi tidak hanya menjalankan strategi yang telah dirancang (*deliberate strategy*), tetapi juga membangun strategi baru berdasarkan hasil evaluasi implementasi sebelumnya. Pendekatan ini mencerminkan karakter pragmatis yang menempatkan pengalaman sebagai sumber utama pembelajaran strategik.

Pragmatisme juga menjadi dasar berkembangnya *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Dalam perspektif ini, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai administrasi kepegawaian, tetapi menjadi bagian dari strategi organisasi yang bertujuan meningkatkan daya saing melalui pengembangan kompetensi, kinerja, kepemimpinan, dan kapabilitas organisasi (Baker, D., 1999). Dengan demikian, keberhasilan strategi tidak diukur dari tersusunnya dokumen perencanaan, tetapi dari kemampuan organisasi menghasilkan perubahan nyata terhadap efektivitas organisasi.

Pragmatisme dalam konteks pengembangan karier tenaga kependidikan menempatkan karier sebagai proses pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*). Pengembangan karier tidak hanya dipahami sebagai kenaikan jabatan atau pangkat, tetapi sebagai proses sistematis dalam meningkatkan kompetensi, profesionalisme, kepemimpinan, produktivitas, dan kontribusi individu terhadap organisasi. Tenaga kependidikan pada perguruan tinggi menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks, seperti transformasi digital, tata kelola berbasis teknologi informasi, internasionalisasi pendidikan tinggi, peningkatan kualitas layanan akademik, serta perubahan regulasi kepegawaian. Oleh karena itu, sistem pengembangan karier harus mampu mengakomodasi perubahan tersebut melalui pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

Perspektif pragmatis menekankan bahwa keberhasilan pengembangan

karier diukur melalui dampaknya terhadap peningkatan kompetensi pegawai, kualitas pelayanan administrasi akademik, efektivitas organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja institusi (Korte, R., & Mercurio, Z. A., 2017). Dengan demikian, setiap program pendidikan dan pelatihan, rotasi jabatan, manajemen talenta, *coaching*, *mentoring*, maupun promosi jabatan perlu dievaluasi berdasarkan manfaat nyata yang dihasilkan bagi organisasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan investasi strategis organisasi, bukan sekadar pemenuhan hak administratif pegawai.

PTN BH dituntut memiliki tata kelola yang adaptif, inovatif, akuntabel, dan berdaya saing global. Kondisi tersebut menyebabkan pengembangan karier tenaga kependidikan tidak dapat dilakukan secara konvensional, tetapi harus menjadi bagian dari strategi institusi. Dalam perspektif pragmatisme, manajemen strategik pengembangan karier merupakan suatu proses yang dimulai dari identifikasi kebutuhan organisasi, pemetaan kompetensi, penyusunan strategi pengembangan, implementasi program, evaluasi hasil, hingga penyempurnaan kebijakan berdasarkan pengalaman organisasi. Siklus tersebut berlangsung secara terus-menerus sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Bagi PTN BH seperti Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia, filosofi pragmatisme memberikan dasar bahwa kebijakan pengembangan karier harus menghasilkan manfaat nyata berupa peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, kualitas pelayanan administrasi, produktivitas organisasi, kepuasan pemangku kepentingan, efektivitas tata kelola universitas, serta peningkatan kinerja institusi secara keseluruhan. Dengan demikian, manajemen strategik pengembangan karier tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga sebagai strategi institusi dalam mewujudkan *good university governance*, meningkatkan daya saing perguruan tinggi, serta mendukung pencapaian visi universitas sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*).

Pragmatisme menjadi dasar berpikir bahwa manajemen strategik

pengembangan karier harus menghasilkan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi, profesionalisme, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga kependidikan. Strategi pengembangan karier dipandang sebagai proses adaptif yang terus diperbaiki berdasarkan evaluasi implementasi sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan strategis universitas. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan karier tidak hanya diukur dari jumlah program yang dilaksanakan, tetapi terutama dari kontribusinya terhadap peningkatan kualitas tata kelola dan daya saing perguruan tinggi.

B. Landasan Sistem Nilai

Sanusi (2017:34–35) menjelaskan bahwa perilaku manusia tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan intelektual, tetapi juga oleh sistem nilai yang menjadi dasar dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Sistem nilai tersebut terdiri atas enam dimensi, yaitu nilai teologis, nilai logik, nilai etik, nilai fisiologis, nilai estetika, dan nilai teleologis. Keenam nilai tersebut saling melengkapi sehingga membentuk manusia yang utuh (*whole person*), yaitu individu yang memiliki keseimbangan antara dimensi spiritual, intelektual, moral, fisik, sosial, dan orientasi tujuan.

Enam sistem nilai dalam konteks organisasi modern, khususnya perguruan tinggi menjadi fondasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan karier tenaga kependidikan tidak cukup hanya diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga harus membangun karakter, integritas, budaya kerja, kesehatan kerja, kualitas pelayanan, serta orientasi terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, enam sistem nilai Sanusi menjadi landasan konseptual yang memperkuat pendekatan manajemen strategik pengembangan karier yang holistik.

1. Nilai Teologis

Nilai teologis merupakan fondasi utama dalam manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan. Dalam perspektif Achmad Sanusi (2017), nilai teologis menjadi sumber yang mengarahkan seluruh

sistem nilai lainnya sehingga pengembangan manusia berlangsung secara utuh. Dalam perspektif Islam, nilai teologis diwujudkan melalui keimanan, amanah, keikhlasan, profesionalisme (*itqan*), dan akuntabilitas kepada Allah SWT. Oleh karena itu, pengembangan karier tenaga kependidikan di PTN Badan Hukum hendaknya tidak hanya diarahkan pada peningkatan kompetensi, jenjang jabatan, dan kinerja organisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter spiritual yang melahirkan integritas, tanggung jawab, dan etos kerja yang tinggi. Integrasi nilai teologis dalam sistem pengembangan karier akan menghasilkan tenaga kependidikan yang profesional, berakhlak mulia, berorientasi pada pelayanan, serta mampu mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang unggul, akuntabel, dan berlandaskan nilai-nilai ketuhanan.

2. Nilai Logik

Nilai logik merupakan landasan intelektual dalam manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan. Dalam perspektif Achmad Sanusi (2017), nilai logik membentuk kemampuan berpikir rasional, kritis, sistematis, dan objektif sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam perspektif manajemen strategik, nilai logik diwujudkan melalui pengelolaan karier berbasis data, analisis kompetensi, sistem merit, evaluasi kinerja, dan inovasi organisasi. Sementara itu, dalam perspektif Islam, penggunaan akal dipandang sebagai amanah yang harus dimanfaatkan untuk mencari kebenaran, mengambil keputusan secara bijaksana, dan menghasilkan kemaslahatan. Dengan demikian, pengembangan karier tenaga kependidikan di PTN Badan Hukum hendaknya dibangun di atas budaya berpikir logis dan ilmiah sehingga setiap kebijakan promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, serta perencanaan suksesi dilaksanakan secara objektif, transparan, berbasis bukti (*evidence-based*), dan selaras dengan tujuan strategis perguruan tinggi. Integrasi nilai logik ke dalam sistem pengembangan karier akan

menghasilkan tenaga kependidikan yang profesional, adaptif, inovatif, dan mampu mendukung terwujudnya tata kelola perguruan tinggi yang unggul.

3. Nilai Fisiologis

Nilai fisiologis merupakan fondasi yang memungkinkan tenaga kependidikan mengembangkan kompetensi dan kariernya secara optimal. Dalam perspektif Enam Sistem Nilai Achmad Sanusi (2017), nilai fisik-fisiologis menempatkan kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan sebagai prasyarat bagi berkembangnya kualitas manusia. Dalam perspektif manajemen strategik, nilai ini diwujudkan melalui kebijakan kesehatan kerja, keselamatan kerja, kesejahteraan pegawai, ergonomi lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Sementara itu, dalam perspektif Islam, menjaga kesehatan merupakan amanah yang harus dipelihara agar manusia mampu menjalankan tugas kekhalifahan dan memberikan pelayanan terbaik kepada sesama. Dengan demikian, pengembangan karier tenaga kependidikan di PTN Badan Hukum tidak cukup hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi dan jenjang jabatan, tetapi juga harus memastikan terpenuhinya kebutuhan fisiologis pegawai. Pemenuhan kebutuhan tersebut akan menghasilkan tenaga kependidikan yang sehat, produktif, tangguh, adaptif terhadap perubahan, serta mampu memberikan kontribusi berkelanjutan bagi peningkatan mutu tata kelola perguruan tinggi.

4. Nilai Etik

Nilai etik merupakan fondasi moral dalam manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan. Nilai ini mengarahkan seluruh proses pengembangan karier agar dilaksanakan secara adil, objektif, transparan, akuntabel, dan berintegritas. Dalam perspektif Enam Sistem Nilai Achmad Sanusi (2017), nilai etik membentuk karakter profesional tenaga kependidikan, sedangkan dalam perspektif Islam nilai etik diwujudkan melalui akhlak mulia, amanah, keadilan, dan tanggung jawab. Oleh karena itu, pengembangan karier yang mengintegrasikan nilai etik

akan menghasilkan tenaga kependidikan yang tidak hanya unggul dalam kompetensi, tetapi juga menjadi teladan moral yang mampu mendukung terwujudnya tata kelola perguruan tinggi yang unggul, berintegritas, dan berdaya saing global.

5. Nilai Estetika

Nilai estetika menurut Sanusi bukan hanya berkaitan dengan keindahan fisik, tetapi juga keteraturan, keharmonisan, budaya organisasi, dan kualitas pelayanan. Dalam Islam, estetika merupakan bagian dari kesempurnaan akhlak dan manifestasi keindahan ciptaan Allah SWT. Dalam perspektif manajemen strategik sumber daya manusia, pengembangan karier tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter profesional yang mampu menciptakan lingkungan kerja berkualitas. Dengan demikian, nilai estetika bukan sekadar aspek pelengkap dalam pengelolaan sumber daya manusia, melainkan menjadi nilai strategis yang membentuk profesionalisme tenaga kependidikan. Pengembangan karier yang mengintegrasikan nilai estetika akan menghasilkan tenaga kependidikan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu menghadirkan pelayanan yang berkualitas, lingkungan kerja yang harmonis, budaya organisasi yang positif, serta tata kelola perguruan tinggi yang unggul dan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan.

6. Nilai Teleologis

Nilai teleologis merupakan sistem nilai yang menekankan pentingnya tujuan, hasil, dan kemanfaatan dalam setiap proses pengembangan karier. Dalam perspektif Achmad Sanusi (2017), nilai teleologis memastikan bahwa pendidikan dan pengembangan manusia memiliki orientasi yang jelas serta memberikan kontribusi nyata bagi kehidupan. Dalam perspektif manajemen strategik, nilai teleologis diwujudkan melalui perencanaan strategis, penetapan sasaran, indikator kinerja, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan. Dalam perspektif Islam, nilai teleologis tercermin dalam

orientasi ibadah, kemaslahatan, dan tanggung jawab sebagai khalifah di bumi. Dengan demikian, pengembangan karier tenaga kependidikan di PTN Badan Hukum harus dirancang sebagai proses strategis yang tidak hanya menghasilkan peningkatan kompetensi dan jenjang karier, tetapi juga memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan, efektivitas tata kelola, inovasi organisasi, dan pencapaian visi perguruan tinggi. Integrasi nilai teleologis ke dalam sistem pengembangan karier akan menghasilkan tenaga kependidikan yang berorientasi pada tujuan, adaptif terhadap perubahan, produktif, serta mampu memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi organisasi dan masyarakat.

Nilai teleologis menekankan bahwa seluruh aktivitas manusia harus memiliki tujuan yang jelas dan memberikan manfaat. Sebagaimana firman Allah SWT pada Surat At-Taubah Ayat 105,

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: "Dan katakanlah: 'Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu pula Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.'" (QS. At-Taubah [9]:105)

Menurut Tafsir Ibnu Katsir (2003), ayat tersebut menjelaskan bahwa seluruh amal manusia akan diketahui dan dinilai oleh Allah SWT, disaksikan oleh Rasulullah SAW, serta menjadi perhatian orang-orang beriman. Tidak ada pekerjaan yang tersembunyi dari penilaian Allah sehingga setiap individu dituntut untuk menjaga kualitas amalnya. Penilaian tersebut bukan hanya pada hasil akhir, tetapi juga mencakup niat, proses, kejujuran, dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Sementara itu, Tafsir Al-Misbah (2002) karya M. Quraish Shihab menegaskan bahwa ayat ini mengandung prinsip akuntabilitas publik

(*public accountability*). Setiap pekerjaan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT, kepada pemimpin, maupun kepada masyarakat. Oleh karena itu, seseorang harus terus meningkatkan kompetensi, integritas, dan kualitas kinerjanya sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, ayat ini memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan pengembangan karier tenaga kependidikan di perguruan tinggi dimana pengembangan karier bukan sekadar proses kenaikan jabatan atau peningkatan pangkat, melainkan suatu proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, integritas, dan kinerja individu sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

C. Landasan Teoritis dan Konsep

1. Manajemen Strategik

a. Pengertian Manajemen Strategik

Konsep manajemen strategik berkembang dari pendekatan strategic planning yang populer pada dekade 1960-an menjadi pendekatan yang lebih dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi. Pada awal perkembangannya, strategi dipandang sebagai proses perencanaan jangka panjang yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk menentukan arah masa depan organisasi. Namun, perubahan lingkungan yang semakin cepat, globalisasi, perkembangan teknologi, dan meningkatnya persaingan menyebabkan organisasi tidak lagi cukup hanya mengandalkan perencanaan formal, melainkan harus mampu merespons perubahan secara berkelanjutan.

Menurut Ansoff (1965), strategi merupakan alat untuk menentukan arah pertumbuhan organisasi melalui pengambilan keputusan jangka panjang. Selanjutnya, Porter (1980) memperluas

konsep strategi dengan menekankan pentingnya keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus pasar. Perkembangan berikutnya ditandai dengan munculnya pendekatan *Resource Based View* (RBV) yang menempatkan sumber daya internal organisasi sebagai sumber utama keunggulan strategis (Barney, 1991).

Manajemen strategik pada era kontemporer tidak hanya berorientasi pada keunggulan kompetitif, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara cepat (*dynamic capability*), membangun pembelajaran organisasi, mengelola talenta, dan menciptakan nilai publik. Dalam konteks perguruan tinggi, manajemen strategik menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kualitas tata kelola, daya saing institusi, inovasi, serta pengembangan sumber daya manusia, termasuk tenaga kependidikan.

Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda namun saling melengkapi mengenai manajemen strategik.

- 1) Wheelen dan Hunger (2018), mendefinisikan manajemen strategik sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi melalui analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.
- 2) David, David, dan David (2020), menyatakan bahwa manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
- 3) Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2020), mendefinisikan manajemen strategik sebagai serangkaian komitmen, keputusan, dan tindakan yang dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan menghasilkan kinerja organisasi di atas rata-rata.
- 4) Bryson (2018), menekankan bahwa manajemen strategik pada organisasi publik merupakan upaya sistematis untuk menentukan

arah organisasi, menetapkan prioritas, dan mengalokasikan sumber daya guna menciptakan nilai publik.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah proses terpadu yang meliputi analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi program strategis, serta evaluasi berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Manajemen strategik memiliki beberapa karakteristik utama antara lain berorientasi jangka panjang, yaitu mempersiapkan organisasi menghadapi masa depan, berbasis analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal, melibatkan seluruh unsur organisasi, tidak hanya pimpinan, bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan, berorientasi pada pencapaian visi organisasi, menggunakan evaluasi berkelanjutan (*continuous improvement*). Karakteristik tersebut menjadikan manajemen strategik sebagai proses yang berlangsung terus-menerus dan tidak berhenti pada penyusunan dokumen perencanaan.

Tujuan utama manajemen strategik adalah mengarahkan organisasi agar mampu bertahan, berkembang, dan memperoleh keunggulan dalam jangka panjang. Secara khusus, manajemen strategik bertujuan untuk memberikan arah organisasi melalui visi, misi, tujuan, dan sasaran yang jelas, meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi, meningkatkan koordinasi antarunit kerja, menciptakan keunggulan yang berkelanjutan, meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, meningkatkan akuntabilitas dan kinerja organisasi. Rosa et al. (2025) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi sistem manajemen strategik memerlukan keterpaduan antara visi organisasi, pengembangan SDM, sistem informasi, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Dalam perguruan tinggi, tujuan tersebut diwujudkan melalui peningkatan

mutu tata kelola universitas, kualitas layanan akademik dan administrasi, pengembangan SDM, serta peningkatan daya saing institusi.

Penerapan manajemen strategik memberikan berbagai manfaat, antara lain organisasi memiliki arah yang jelas, pengambilan keputusan menjadi lebih rasional, koordinasi antarunit meningkat, risiko organisasi dapat diantisipasi lebih dini, kinerja organisasi lebih mudah diukur, inovasi dan pembelajaran organisasi meningkat, pengelolaan SDM menjadi lebih terarah. Bagi PTN BH, manfaat tersebut sangat penting karena perguruan tinggi dituntut memiliki otonomi pengelolaan sekaligus mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada publik.

b. Model Manajemen Strategik

Perkembangan ilmu manajemen strategik telah melahirkan berbagai model yang digunakan sebagai kerangka dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi organisasi. Meskipun dikembangkan oleh para ahli dengan pendekatan yang berbeda, pada dasarnya seluruh model tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang secara efektif melalui pengelolaan sumber daya yang optimal dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Model manajemen strategik merupakan representasi konseptual mengenai tahapan, hubungan antarkomponen, serta mekanisme pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Model tersebut berfungsi sebagai panduan bagi pimpinan organisasi dalam memahami bagaimana strategi dirumuskan, diterapkan, dievaluasi, dan disempurnakan secara berkelanjutan. Dengan adanya model yang sistematis, organisasi dapat mengurangi ketidakpastian, meningkatkan kualitas keputusan, serta menyelaraskan seluruh sumber daya dengan visi dan misi organisasi.

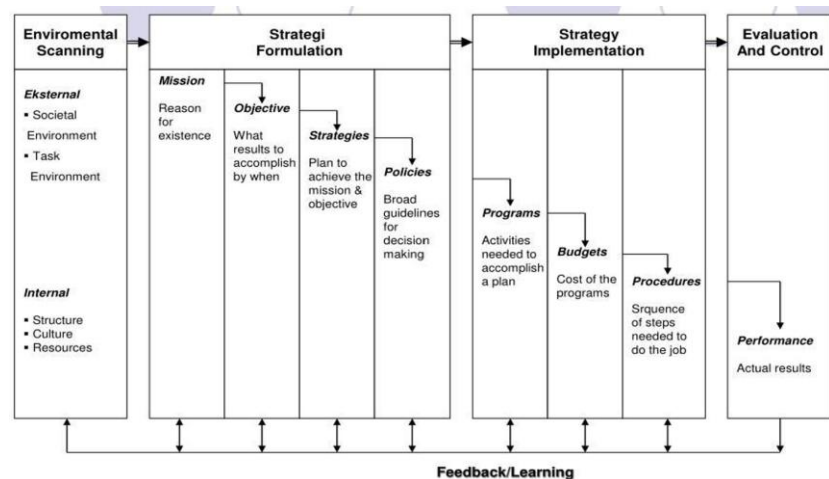
Terdapat beberapa model dalam literatur manajemen strategik yang banyak digunakan, antara lain Model Wheelen dan Hunger, Model David, Model Bryson, Model Porter, Model Mintzberg, dan Model Kaplan dan Norton. Masing-masing memiliki karakteristik, fokus analisis, dan keunggulan yang berbeda. Namun, sebagian besar model tersebut tetap menempatkan analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi sebagai inti proses manajemen strategik.

1) Model Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger (2018)

Model manajemen strategik yang dikembangkan oleh Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger merupakan salah satu model yang paling banyak digunakan dalam kajian manajemen strategik, baik pada organisasi bisnis maupun organisasi publik. Model ini pertama kali diperkenalkan melalui buku *Strategic Management and Business Policy* dan terus mengalami penyempurnaan hingga edisi terbaru. Keunggulan model Wheelen dan Hunger terletak pada penyajian proses manajemen strategik sebagai suatu siklus yang saling berkaitan. Strategi dipandang bukan sebagai dokumen yang bersifat statis, melainkan sebagai proses yang terus berkembang sesuai dengan dinamika lingkungan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan dalam melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi strategi secara berkesinambungan.

Model ini sangat relevan dalam konteks perguruan tinggi, karena perguruan tinggi menghadapi perubahan regulasi, perkembangan teknologi, tuntutan akuntabilitas, internasionalisasi pendidikan tinggi, dan perubahan kebutuhan masyarakat. Seluruh perubahan tersebut menuntut adanya sistem manajemen strategik yang adaptif. Model Wheelen dan Hunger

terdiri atas empat komponen utama yang membentuk suatu siklus manajemen strategik sebagaimana gambar 2.1 di bawah.



Gambar 2. 1 Model Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger

- a) Analisis Lingkungan Strategik (*Environmental Scanning*). Pada tahap ini organisasi mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Lingkungan eksternal meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan (PESTEL), serta pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*). Dalam konteks PTN BH, analisis eksternal mencakup kebijakan pendidikan tinggi, regulasi ASN, perkembangan teknologi informasi, tuntutan transformasi digital, persaingan antarperguruan tinggi, kebutuhan dunia kerja, serta harapan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan. Analisis internal bertujuan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Faktor-faktor yang dianalisis meliputi struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, sistem informasi, kualitas sumber daya manusia, sistem pengembangan karier, sistem remunerasi, hingga ketersediaan anggaran. Hasil analisis lingkungan biasanya disintesis melalui analisis SWOT

sehingga organisasi memperoleh gambaran menyeluruh mengenai posisi strategisnya.

- b) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*). Pada tahap ini organisasi menetapkan arah yang akan ditempuh berdasarkan hasil analisis lingkungan. Aktivitas yang dilakukan meliputi penyusunan visi, misi, tujuan strategis, sasaran strategis, kebijakan, program, indikator kinerja, dan alternatif strategi. Dalam penelitian ini, perumusan strategi pengembangan karier tenaga kependidikan mencakup penyusunan kebijakan pengembangan karier berbasis kompetensi, integrasi dengan sistem merit, penerapan manajemen talenta, penyusunan jalur karier, perencanaan suksesi, dan penetapan indikator keberhasilan pengembangan karier. Perumusan strategi yang baik harus memenuhi prinsip realistis, terukur, adaptif, dan selaras dengan visi universitas serta Rencana Strategis (Renstra) institusi.
- c) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*). Merupakan tahap menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan nyata. Banyak organisasi gagal bukan karena strategi yang buruk, tetapi karena implementasi yang tidak efektif. Implementasi mencakup penyusunan struktur organisasi, pengalokasian sumber daya, penyediaan anggaran, pengembangan budaya organisasi, komunikasi internal, penguatan kepemimpinan, serta pengelolaan perubahan. Dalam konteks pengembangan karier tenaga kependidikan, implementasi strategi diwujudkan melalui berbagai program seperti pelatihan berbasis kompetensi, pendidikan lanjutan, rotasi jabatan, promosi berbasis merit, asesmen talenta, coaching, mentoring, serta pengembangan jabatan fungsional. Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, kesiapan sumber daya

manusia, dukungan kebijakan, dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran.

- d) Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*). Merupakan tahapan untuk mengukur efektivitas implementasi strategi. Organisasi membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan, kemudian mengidentifikasi penyimpangan dan menyusun tindakan korektif. Dalam pengembangan karier tenaga kependidikan, evaluasi dapat dilakukan melalui pengukuran indikator seperti peningkatan kompetensi, tingkat promosi berbasis merit, kepuasan pegawai, produktivitas kerja, kualitas layanan administrasi, serta kontribusi terhadap pencapaian indikator kinerja utama perguruan tinggi. Evaluasi yang dilakukan secara periodik memungkinkan organisasi melakukan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sehingga strategi selalu diperbarui sesuai dinamika lingkungan.

Model Wheelen dan Hunger memiliki beberapa kelebihan. Pertama, model ini menyajikan proses manajemen strategik secara utuh dan sistematis. Kedua, setiap tahapan saling terhubung dalam suatu siklus yang berkesinambungan. Ketiga, model ini fleksibel dan dapat diterapkan pada organisasi bisnis maupun sektor publik, termasuk perguruan tinggi. Keempat, model ini memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi hubungan antara analisis lingkungan, penyusunan strategi, implementasi, dan evaluasi. Di sisi lain, model ini memiliki keterbatasan karena lebih menekankan proses formal dan belum secara eksplisit menjelaskan dinamika politik organisasi, perilaku individu, maupun pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan strategi.

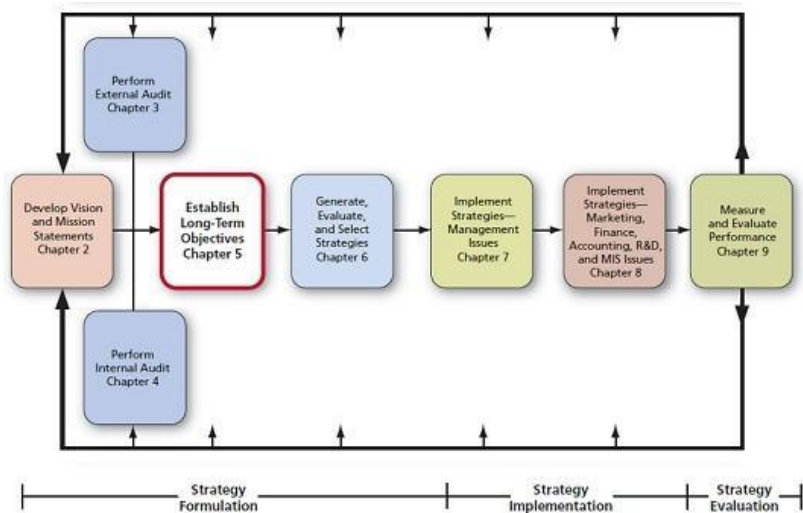
2) Model Manajemen Strategik Fred R. David (2020)

Salah satu model manajemen strategik yang paling banyak digunakan dalam dunia akademik maupun praktik organisasi adalah model yang dikembangkan oleh Fred R. David. Melalui bukunya *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, David mengembangkan suatu kerangka manajemen strategik yang menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas strategi yang dirumuskan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi secara berkelanjutan. Berbeda dengan pendekatan *strategic planning* yang lebih menitikberatkan pada penyusunan rencana jangka panjang, David memandang manajemen strategik sebagai suatu proses yang bersifat dinamis dan lintas fungsi (*cross-functional process*). Seluruh unit organisasi, mulai dari pimpinan puncak hingga pelaksana operasional, memiliki peran dalam memastikan strategi dapat diterapkan secara efektif. Dengan demikian, manajemen strategik tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, melainkan menjadi tanggung jawab seluruh organisasi.

Menurut David et al. (2020), manajemen strategik adalah *the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*. Definisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan perpaduan antara seni dalam pengambilan keputusan dan ilmu yang didasarkan pada analisis yang sistematis. Pendekatan ini sangat relevan bagi organisasi sektor publik, termasuk perguruan tinggi, yang menghadapi dinamika lingkungan, perubahan regulasi, dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan.

Model David memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari model lain. Pertama, model ini menempatkan proses manajemen strategik sebagai suatu siklus yang berkesinambungan. Strategi tidak dipandang sebagai dokumen statis, tetapi sebagai proses yang harus terus diperbarui sesuai dengan perubahan lingkungan. Kedua, model David menekankan pentingnya integrasi seluruh fungsi organisasi. Keputusan strategis tidak dapat dibuat secara parsial, melainkan harus melibatkan bidang sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, operasional, teknologi informasi, dan fungsi pendukung lainnya. Ketiga, model David mengedepankan pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based strategic management*). Oleh karena itu, analisis faktor internal dan eksternal menjadi landasan utama dalam penyusunan strategi. Keempat, model ini menempatkan evaluasi sebagai bagian integral dari proses manajemen strategik. Strategi yang telah diterapkan harus selalu dimonitor agar organisasi mampu melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Karakteristik tersebut menjadikan model David banyak digunakan dalam penelitian manajemen strategik karena memiliki struktur analisis yang jelas, sistematis, dan mudah dioperasionalkan.

David membagi proses manajemen strategik menjadi tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dalam praktiknya, tahap formulasi diawali dengan analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai dasar pengambilan keputusan sebagaimana gambar 2.2 di bawah.



Gambar 2. 2 Model Manajemen Strategik Fred R. David

- a) **Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)**. Merupakan proses menentukan arah organisasi berdasarkan hasil analisis kondisi internal dan eksternal. Aktivitas pada tahap ini meliputi penyusunan visi dan misi organisasi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, penyusunan alternatif strategi, dan pemilihan strategi terbaik. Dalam konteks pengembangan karier tenaga kependidikan, berbagai instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan organisasi (misalnya kompetensi pegawai), kelemahan (keterbatasan jalur karier), peluang (kebijakan manajemen talenta ASN), dan ancaman (persaingan memperoleh SDM unggul serta perubahan regulasi).
- b) **Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)**. Merupakan tahap menerjemahkan strategi menjadi program kerja nyata. David menegaskan bahwa implementasi sering kali menjadi tahap yang paling sulit karena melibatkan perubahan perilaku organisasi, budaya kerja, struktur

organisasi, serta pola kepemimpinan. Keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kepemimpinan strategis, budaya organisasi, struktur organisasi, komunikasi organisasi, sistem penghargaan, alokasi sumber daya, sistem informasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Dalam organisasi perguruan tinggi, implementasi strategi pengembangan karier dapat diwujudkan melalui penyusunan standar kompetensi jabatan, pelaksanaan asesmen kompetensi, pendidikan dan pelatihan, promosi berbasis merit, rotasi jabatan, pengembangan jabatan fungsional, *coaching*, *mentoring*, dan penyusunan rencana suksesi (*succession planning*). David menekankan bahwa strategi yang baik tidak akan memberikan hasil apabila tidak didukung oleh implementasi yang efektif. Oleh karena itu, keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan komitmen seluruh anggota organisasi.

- c) Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*). Evaluasi bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang telah diterapkan masih relevan dengan kondisi organisasi dan lingkungan. Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas utama, yaitu meninjau kembali faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar penyusunan strategi, mengukur kinerja organisasi berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, dan melakukan tindakan korektif apabila terdapat penyimpangan. Evaluasi yang dilakukan secara periodik memungkinkan perguruan tinggi melakukan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan memperbaiki kebijakan pengembangan karier sesuai kebutuhan.

Model David memiliki sejumlah keunggulan. Pertama, model ini memberikan tahapan yang sistematis dan mudah

dipahami. Kedua, tersedia berbagai alat analisis yang dapat digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Ketiga, model ini menekankan integrasi seluruh fungsi organisasi sehingga strategi tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan. Keempat, model ini fleksibel dan dapat diterapkan pada organisasi bisnis maupun organisasi publik. Kelima, model ini menempatkan evaluasi sebagai proses yang berkelanjutan sehingga organisasi mampu melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Model David disamping memiliki berbagai keunggulan juga memiliki beberapa keterbatasan. Model ini cenderung bersifat rasional dan mengasumsikan bahwa seluruh proses pengambilan keputusan berlangsung secara sistematis. Dalam praktiknya, organisasi publik sering menghadapi dinamika politik, konflik kepentingan, budaya birokrasi, serta perubahan regulasi yang tidak selalu dapat diprediksi. Selain itu, model David belum secara eksplisit membahas pentingnya pembelajaran organisasi (*organizational learning*), inovasi, maupun pengembangan kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) sebagai faktor penentu keberhasilan strategi pada era digital.

Perkembangan teori manajemen strategik telah menghasilkan berbagai model yang dikembangkan berdasarkan karakteristik organisasi, tujuan strategi, dan paradigma yang dianut masing-masing ahli. Meskipun memiliki pendekatan yang berbeda, seluruh model tersebut pada dasarnya bertujuan membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang melalui proses pengambilan keputusan strategis yang sistematis.

- 1) Model Wheelen dan Hunger (2018) menempatkan proses manajemen strategik sebagai suatu siklus yang dimulai dari analisis lingkungan, dilanjutkan dengan perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

Pendekatan ini memberikan gambaran yang utuh mengenai bagaimana organisasi menyusun, melaksanakan, dan memperbaiki strategi secara berkelanjutan.

- 2) Model Fred R. David (2020) lebih menekankan aspek analisis strategik sebagai dasar pengambilan keputusan. Kontribusi utama David terletak pada pengembangan berbagai instrumen analisis seperti *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *SWOT Matrix*, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* yang membantu organisasi dalam memilih alternatif strategi secara lebih objektif. Oleh karena itu, model David sangat relevan untuk mendukung proses formulasi strategi, tetapi kurang memberikan penjelasan yang mendalam mengenai dinamika organisasi dalam tahap implementasi.
- 3) Model Bryson (2018) mengembangkan model yang secara khusus ditujukan bagi organisasi publik. Fokus utama model ini adalah penciptaan nilai publik (*public value*), kepatuhan terhadap mandat organisasi, serta keterlibatan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pendekatan Bryson sangat sesuai diterapkan pada perguruan tinggi negeri badan hukum karena institusi tersebut tidak hanya mengejar efisiensi organisasi, tetapi juga bertanggung jawab memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas kepada masyarakat. Meskipun demikian, model Bryson tidak menguraikan mekanisme implementasi strategi secara sedetail model Wheelen dan Hunger.
- 4) Model Porter (1980) memiliki orientasi yang berbeda karena menitikberatkan pada penciptaan keunggulan kompetitif melalui analisis lingkungan industri. Konsep *Five Forces*, *Generic Strategies*, dan *Value Chain* memberikan kerangka yang kuat untuk memahami posisi organisasi dalam lingkungan persaingan. Dalam konteks pendidikan tinggi, pendekatan Porter dapat digunakan untuk menganalisis daya saing perguruan tinggi,

namun perlu dilakukan penyesuaian karena karakteristik organisasi publik berbeda dengan organisasi bisnis.

- 5) Model Mintzberg (2009) memberikan perspektif yang lebih dinamis melalui konsep *deliberate strategy* dan *emergent strategy*. Menurut Mintzberg, strategi tidak selalu terbentuk melalui proses perencanaan formal, tetapi juga dapat berkembang sebagai respons terhadap perubahan lingkungan organisasi. Perspektif ini sangat relevan untuk menjelaskan proses pengembangan kebijakan di perguruan tinggi yang sering kali mengalami penyesuaian akibat perubahan regulasi, perkembangan teknologi, maupun tuntutan masyarakat.
- 6) Model Kaplan dan Norton (2008) melengkapi pendekatan manajemen strategik melalui konsep *Balanced Scorecard*. Model ini menekankan bahwa strategi harus diterjemahkan ke dalam indikator kinerja yang terukur sehingga organisasi dapat mengevaluasi tingkat keberhasilan implementasi strategi secara objektif. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* sangat bermanfaat dalam tahap evaluasi strategi, khususnya dalam mengukur keberhasilan pengembangan karier tenaga kependidikan melalui indikator kompetensi, produktivitas, kualitas pelayanan, dan kontribusi terhadap kinerja universitas.

Tabel 2. 1 Sintesis Dimensi Manajemen Strategik Menurut Para Ahli

Dimensi	Wheelen & Hunger	David	Bryson	Porter	Mintzberg	Kaplan & Norton	Sintesis Penelitian
Analisis Lingkungan	✓	✓	✓	✓	✓	–	✓
Perumusan Strategi	✓	✓	✓	✓	✓	–	✓
Implementasi Strategi	✓	✓	✓	–	✓	✓	✓
Evaluasi Strategi	✓	✓	✓	–	–	✓	✓
Stakeholder	–	–	✓	–	✓	–	✓
Human Capital	–	–	–	–	–	✓	✓

Hasil analisis komparatif berdasarkan tabel 2.1 di atas menunjukkan bahwa tidak ada satu model pun yang mampu menjelaskan seluruh aspek manajemen strategik secara sempurna. Setiap model memiliki fokus dan kontribusi yang berbeda. Model Porter unggul dalam analisis lingkungan eksternal dan keunggulan kompetitif, Bryson kuat dalam tata kelola organisasi publik dan analisis pemangku kepentingan, David menyediakan perangkat analisis strategik yang operasional, Mintzberg menjelaskan dinamika pembentukan strategi, sedangkan Kaplan dan Norton memberikan pendekatan yang sistematis dalam pengukuran kinerja. Namun demikian, diakrenakan tujuan penelitian adalah menganalisis proses manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan secara menyeluruh, maka diperlukan model yang mampu mengintegrasikan seluruh tahapan mulai dari analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, hingga evaluasi.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, model Wheelen dan Hunger dipandang sebagai model yang paling komprehensif dan paling sesuai dijadikan kerangka teori utama (*grand theoretical framework*) dalam penelitian ini. Pemilihan model Wheelen dan Hunger sebagai *grand theory* dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan akademik, antara lain

- 1) Model Wheelen dan Hunger memiliki struktur proses yang lengkap dan sistematis. Empat komponen utama yang terdiri atas *Environmental Scanning*, *Strategy Formulation*, *Strategy Implementation*, serta *Evaluation and Control* mampu menggambarkan keseluruhan siklus manajemen strategik yang menjadi fokus penelitian.
- 2) Model tersebut telah digunakan secara luas dalam penelitian manajemen strategik pada berbagai jenis organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi publik. Hal ini menunjukkan bahwa model Wheelen dan Hunger memiliki tingkat validitas

konseptual yang tinggi dan bersifat fleksibel untuk diterapkan dalam berbagai konteks kelembagaan.

- 3) Tahapan dalam model Wheelen dan Hunger memiliki keterkaitan langsung dengan tujuan penelitian. Analisis lingkungan digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan karier tenaga kependidikan. Tahap perumusan strategi menjelaskan bagaimana kebijakan pengembangan karier disusun. Tahap implementasi menggambarkan pelaksanaan berbagai program pengembangan kompetensi, promosi, rotasi, maupun manajemen talenta. Selanjutnya, tahap evaluasi menjelaskan bagaimana universitas mengukur efektivitas kebijakan tersebut dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja tenaga kependidikan.
- 4) Model Wheelen dan Hunger memungkinkan integrasi dengan berbagai teori pendukung. Dalam penelitian ini, konsep *Resource Based View* digunakan untuk menjelaskan bahwa tenaga kependidikan merupakan sumber daya strategis organisasi. Konsep *Strategic Human Resource Management* digunakan untuk menjelaskan pentingnya integrasi kebijakan pengembangan karier dengan strategi institusi. Selanjutnya, teori *Dynamic Capability* memberikan perspektif mengenai kemampuan universitas dalam menyesuaikan strategi pengembangan karier terhadap perubahan lingkungan, sedangkan konsep *Talent Management* memperkuat analisis mengenai identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta.
- 5) Model Wheelen dan Hunger memiliki tingkat operasionalisasi yang tinggi sehingga memudahkan penyusunan instrumen penelitian. Empat tahapan dalam model tersebut dapat diterjemahkan secara langsung menjadi dimensi penelitian, indikator penelitian, kisi-kisi wawancara, pedoman observasi, serta pedoman studi dokumentasi. Dengan demikian, model ini

tidak hanya memiliki kekuatan konseptual, tetapi juga memberikan kemudahan dalam implementasi metodologis penelitian.

c. Tahapan Manajemen Strategik

1) Analisis Lingkungan Strategik

Analisis lingkungan strategik (*environmental scanning*) merupakan tahap awal sekaligus fondasi dalam proses manajemen strategik. Tahap ini bertujuan memperoleh informasi mengenai berbagai faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Melalui analisis lingkungan, organisasi dapat mengidentifikasi peluang (*opportunities*) yang perlu dimanfaatkan, ancaman (*threats*) yang harus diantisipasi, kekuatan (*strengths*) yang dapat dikembangkan, serta kelemahan (*weaknesses*) yang perlu diperbaiki.

Wheelen dan Hunger (2018) menjelaskan bahwa analisis lingkungan merupakan proses sistematis untuk memonitor, mengevaluasi, dan menyebarluaskan informasi dari lingkungan internal maupun eksternal kepada pengambil keputusan strategis. Informasi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan strategi sehingga keputusan yang diambil bersifat rasional, berbasis bukti (*evidence-based*), dan responsif terhadap perubahan.

Analisis lingkungan bagi perguruan tinggi negeri badan hukum menjadi semakin penting karena universitas menghadapi berbagai perubahan strategis, antara lain meningkatnya persaingan antarperguruan tinggi, internasionalisasi pendidikan tinggi, digitalisasi administrasi akademik, sistem akreditasi internasional, transformasi birokrasi, serta penerapan manajemen talenta aparatur sipil negara.

Analisis lingkungan strategik dalam konteks penelitian ini diarahkan untuk memahami berbagai faktor yang memengaruhi penyelenggaraan pengembangan karier tenaga kependidikan di PTN BH. Analisis tersebut menjadi dasar dalam menjelaskan mengapa universitas merancang kebijakan pengembangan karier tertentu, bagaimana kebijakan tersebut disesuaikan dengan perubahan lingkungan, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasinya.

Secara konseptual, analisis lingkungan strategik memiliki beberapa tujuan utama.

- a) Mengidentifikasi perubahan lingkungan yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Organisasi perlu memahami perkembangan regulasi, perubahan teknologi, kondisi ekonomi, dinamika sosial, serta perubahan kebutuhan masyarakat agar mampu merumuskan strategi yang adaptif.
- b) Menyediakan informasi yang akurat sebagai dasar penyusunan strategi. Pengambilan keputusan strategis harus didasarkan pada data empiris, bukan sekadar intuisi atau pengalaman.
- c) Mengidentifikasi kekuatan organisasi yang dapat dijadikan keunggulan strategis. Dalam konteks pengembangan karier tenaga kependidikan, kekuatan tersebut dapat berupa kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, sistem informasi SDM yang baik, maupun komitmen pimpinan terhadap pengembangan pegawai.
- d) Mengidentifikasi berbagai kelemahan organisasi yang perlu diperbaiki. Misalnya, belum optimalnya sistem promosi berbasis kompetensi, terbatasnya jalur karier, belum terintegrasinya manajemen talenta, atau belum adanya sistem evaluasi pengembangan karier yang komprehensif.

- e) Mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan organisasi, seperti kebijakan pemerintah mengenai sistem merit, perkembangan teknologi digital, peluang kerja sama internasional, serta meningkatnya kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur.
- f) Mengidentifikasi ancaman yang perlu diantisipasi, seperti perubahan regulasi, keterbatasan anggaran, persaingan memperoleh sumber daya manusia unggul, serta perubahan tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan tinggi.

Dengan demikian, analisis lingkungan tidak hanya berfungsi sebagai proses pengumpulan informasi, tetapi juga menjadi dasar bagi organisasi dalam membangun keunggulan strategis dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Analisis lingkungan strategik memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari analisis operasional sehari-hari.

- a) Bersifat berkelanjutan (*continuous*), karena lingkungan organisasi selalu berubah sehingga pemindaian tidak dapat dilakukan hanya sekali.
- b) Bersifat komprehensif, mencakup faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi organisasi.
- c) Berorientasi pada masa depan (*future-oriented*), dengan tujuan mengantisipasi peluang dan ancaman yang mungkin muncul.
- d) Berbasis data dan bukti (*evidence-based*), sehingga keputusan strategis memiliki dasar empiris yang kuat.
- e) Mendukung pengambilan keputusan strategis, bukan hanya menghasilkan informasi deskriptif.

Analisis lingkungan strategik dalam penelitian ini, diposisikan sebagai dimensi pertama dari proses manajemen

strategik. Dimensi ini menjadi titik awal untuk memahami bagaimana Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia mengenali tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan yang memengaruhi pengembangan karier tenaga kependidikan. Hasil analisis lingkungan akan memengaruhi proses perumusan strategi, implementasi program pengembangan karier, hingga mekanisme evaluasi kebijakan. Dengan demikian, kualitas analisis lingkungan akan menentukan kualitas keseluruhan proses manajemen strategik yang diterapkan oleh universitas.

2) Perumusan Strategik

Perumusan strategi (*strategy formulation*) merupakan tahap kedua dalam proses manajemen strategik setelah organisasi melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Tahap ini berfokus pada penyusunan berbagai alternatif strategi yang mampu mengoptimalkan kekuatan organisasi, memanfaatkan peluang, mengatasi kelemahan, serta meminimalkan dampak ancaman. Dengan kata lain, perumusan strategi merupakan proses menerjemahkan hasil analisis lingkungan ke dalam arah kebijakan dan keputusan strategis yang akan menjadi pedoman organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Wheelen dan Hunger (2018) menjelaskan bahwa perumusan strategi adalah proses pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. Proses tersebut meliputi penetapan visi, misi, tujuan strategis, sasaran, kebijakan, serta strategi yang akan diterapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, kualitas strategi yang dirumuskan sangat

ditentukan oleh kualitas informasi yang diperoleh pada tahap analisis lingkungan.

Menurut perspektif David et al. (2020), perumusan strategi merupakan inti dari manajemen strategik karena menentukan arah organisasi di masa depan. Strategi yang dirumuskan harus mampu menjawab berbagai isu strategis yang dihadapi organisasi, sekaligus memberikan keunggulan yang berkelanjutan. Perumusan strategi bukan sekadar menyusun dokumen perencanaan, melainkan proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan berbagai alternatif tindakan berdasarkan data empiris dan analisis yang komprehensif.

Perumusan strategi pada organisasi publik, termasuk perguruan tinggi negeri badan hukum memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan organisasi bisnis. Selain mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas organisasi, strategi juga harus memperhatikan mandat kelembagaan, kepentingan pemangku kepentingan, nilai-nilai pelayanan publik, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan harus mampu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi, kepentingan pegawai, dan tuntutan masyarakat.

Perumusan strategi dalam konteks penelitian ini dipahami sebagai proses penyusunan kebijakan pengembangan karier tenaga kependidikan yang didasarkan pada hasil analisis lingkungan strategik. Proses tersebut mencakup penetapan arah pengembangan karier, penyusunan tujuan strategis, pemilihan alternatif kebijakan, penetapan program pengembangan kompetensi, pengelolaan jalur karier, serta integrasi kebijakan sumber daya manusia dengan Rencana Strategis (Renstra) universitas.

Perumusan strategi memiliki beberapa tujuan utama dalam penyelenggaraan organisasi.

- a) Memberikan arah yang jelas bagi organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Strategi menjadi pedoman bagi seluruh unit organisasi dalam melaksanakan program kerja sehingga seluruh sumber daya dapat diarahkan pada pencapaian tujuan yang sama.
- b) Menetapkan prioritas kebijakan berdasarkan hasil analisis lingkungan. Organisasi sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya sehingga tidak seluruh program dapat dilaksanakan secara bersamaan. Melalui perumusan strategi, organisasi dapat menentukan program-program yang memiliki dampak paling besar terhadap pencapaian tujuan strategis.
- c) Meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya. Strategi yang dirumuskan dengan baik akan membantu organisasi mengalokasikan anggaran, sumber daya manusia, teknologi, dan sarana pendukung secara lebih efisien.
- d) Menciptakan keselarasan (*strategic alignment*) antara strategi organisasi dengan kebijakan pada tingkat unit kerja. Dalam konteks PTN BH, kebijakan pengembangan karier tenaga kependidikan harus selaras dengan visi universitas, Renstra, sistem manajemen talenta, serta kebijakan nasional mengenai sistem merit ASN.
- e) Membangun keunggulan organisasi yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Pada perguruan tinggi, keunggulan tersebut diwujudkan melalui kualitas sumber daya manusia, tata kelola yang baik, inovasi, serta kemampuan memberikan layanan pendidikan yang unggul.

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), terdapat beberapa komponen penting yang menjadi bagian dari proses perumusan strategi.

- a) Penetapan Visi (*Vision*). Visi merupakan gambaran mengenai kondisi ideal organisasi pada masa depan. Visi memberikan arah jangka panjang yang menjadi acuan bagi seluruh aktivitas organisasi. Visi yang efektif harus bersifat inspiratif, realistis, mudah dipahami, serta mampu memotivasi seluruh anggota organisasi. Dalam konteks pengembangan karier tenaga kependidikan, visi universitas menjadi dasar dalam menentukan kompetensi yang harus dimiliki tenaga kependidikan agar mampu mendukung pencapaian tujuan institusi.
- b) Penetapan Misi (*Mission*). Misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi serta ruang lingkup aktivitas yang dilakukan untuk mencapai visi. Misi menjadi dasar dalam menentukan kebijakan strategis, termasuk kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Pada PTN BH, misi universitas tidak hanya mencakup penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga pengembangan tata kelola universitas yang profesional. Oleh karena itu, kebijakan pengembangan karier tenaga kependidikan harus mendukung pelaksanaan misi tersebut.
- c) Penetapan Tujuan Strategis (*Strategic Objectives*). Tujuan strategis merupakan hasil yang ingin dicapai organisasi dalam jangka menengah maupun jangka panjang. Tujuan harus bersifat spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (*SMART*). Dalam penelitian ini, tujuan strategis pengembangan karier dapat meliputi peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, peningkatan

profesionalisme, peningkatan produktivitas kerja, penguatan sistem manajemen talenta, serta peningkatan kualitas layanan administrasi.

- d) Penyusunan Alternatif Strategi. Berdasarkan hasil analisis lingkungan, organisasi menyusun berbagai alternatif strategi yang dapat diterapkan. Penyusunan alternatif strategi biasanya menggunakan pendekatan SWOT atau TOWS Matrix dengan memadukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
- e) Pemilihan Strategi. Tahap terakhir adalah memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi organisasi. Pemilihan strategi harus mempertimbangkan kelayakan, efektivitas, efisiensi, dukungan sumber daya, tingkat risiko, serta kesesuaian dengan visi dan misi organisasi. Keberhasilan perumusan strategi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, struktur organisasi, sistem informasi, kapasitas keuangan, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi perubahan regulasi, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, persaingan antarperguruan tinggi, tuntutan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan, dan perubahan kebutuhan dunia kerja.

Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi sehingga strategi pengembangan karier harus dirumuskan secara adaptif dan berbasis bukti. Misalnya, perubahan kebijakan mengenai manajemen talenta ASN dan digitalisasi tata kelola perguruan tinggi mengharuskan universitas menyesuaikan kebijakan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan. Dalam penelitian mengenai manajemen strategik pengembangan karier

tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia, dimensi perumusan strategi diarahkan untuk menganalisis bagaimana kedua universitas menyusun kebijakan pengembangan karier berdasarkan hasil analisis lingkungan strategik.

Aspek yang dianalisis meliputi proses penyusunan visi pengembangan sumber daya manusia, penetapan tujuan strategis, keterlibatan pemangku kepentingan, penggunaan data kompetensi dalam penyusunan kebijakan, integrasi dengan Renstra universitas, serta mekanisme pemilihan program-program pengembangan karier. Analisis terhadap dimensi ini diharapkan mampu menjelaskan sejauh mana strategi pengembangan karier telah dirancang secara sistematis, partisipatif, berbasis kompetensi, dan selaras dengan kebutuhan organisasi serta kebijakan nasional mengenai manajemen talenta aparatur sipil negara.

3) Implementasi Strategik

Implementasi strategi (*strategy implementation*) merupakan tahapan ketiga dalam proses manajemen strategik setelah organisasi menyelesaikan analisis lingkungan dan perumusan strategi. Tahap ini berorientasi pada penerjemahan strategi yang telah dirumuskan ke dalam berbagai kebijakan, program, prosedur, struktur organisasi, serta aktivitas operasional sehingga tujuan strategis organisasi dapat diwujudkan secara nyata. Dengan demikian, implementasi strategi menjadi jembatan antara dokumen perencanaan strategis dengan praktik penyelenggaraan organisasi.

Wheelen dan Hunger (2018) menjelaskan bahwa implementasi strategi merupakan proses mengubah strategi dan kebijakan menjadi tindakan melalui penyusunan program,

anggaran, serta prosedur operasional. Strategi yang dirumuskan dengan baik tidak akan memberikan manfaat apabila tidak didukung oleh implementasi yang efektif. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi lebih banyak ditentukan oleh kemampuan mengimplementasikan strategi daripada sekadar kemampuan menyusun strategi. Pandangan tersebut sejalan dengan David et al. (2020) yang menyatakan bahwa implementasi strategi merupakan tahap yang paling kompleks dalam manajemen strategik karena melibatkan perubahan perilaku organisasi, budaya kerja, kepemimpinan, struktur organisasi, sistem komunikasi, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengalokasian sumber daya. Implementasi strategi memerlukan komitmen seluruh anggota organisasi agar setiap program dapat dilaksanakan secara konsisten sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Implementasi strategi dalam konteks perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH), tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan program akademik, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pengembangan karier tenaga kependidikan. Strategi pengembangan karier harus diterjemahkan ke dalam berbagai kebijakan yang operasional, seperti penyusunan standar kompetensi jabatan, pengembangan sistem manajemen talenta, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, promosi berbasis merit, rotasi jabatan, *coaching*, *mentoring*, serta pengembangan kepemimpinan.

Implementasi strategi memiliki beberapa tujuan utama.

- a) Menerjemahkan visi, misi, dan tujuan strategis ke dalam program kerja yang dapat dilaksanakan oleh seluruh unit organisasi. Tanpa implementasi yang jelas, strategi hanya akan menjadi dokumen administratif yang tidak memberikan dampak nyata terhadap organisasi.

- b) Memastikan bahwa seluruh sumber daya organisasi dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan strategis. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya manusia, anggaran, teknologi, informasi, serta sarana dan prasarana.
- c) Membangun keselarasan (*strategic alignment*) antara kebijakan pada tingkat universitas dengan pelaksanaan pada tingkat fakultas, sekolah, direktorat, biro, dan unit kerja lainnya. Keselarasan ini penting agar seluruh aktivitas organisasi bergerak menuju sasaran yang sama.
- d) Meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Implementasi strategi yang baik memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian secara cepat terhadap perubahan regulasi, perkembangan teknologi, maupun tuntutan masyarakat.
- e) Menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) dan inovasi. Implementasi strategi tidak hanya menghasilkan perubahan prosedur, tetapi juga mendorong perubahan pola pikir, perilaku kerja, dan budaya organisasi.

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), implementasi strategi mencakup tiga komponen utama, yaitu program, anggaran, dan prosedur.

- a) Program Strategis. Program merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mewujudkan strategi organisasi. Program harus memiliki tujuan yang jelas, indikator keberhasilan, jadwal pelaksanaan, penanggung jawab, serta mekanisme evaluasi.
- b) Penganggaran Strategis. Strategi hanya dapat diimplementasikan apabila didukung oleh alokasi sumber daya yang memadai. Oleh karena itu, penyusunan anggaran

harus selaras dengan prioritas strategi organisasi. Pada PTN BH, pengalokasian anggaran pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan kebutuhan pelatihan, sertifikasi kompetensi, pengembangan sistem informasi SDM, serta pengembangan kepemimpinan. Investasi pada pengembangan tenaga kependidikan dipandang sebagai investasi strategis yang memberikan manfaat jangka panjang bagi peningkatan kualitas layanan universitas.

- c) **Prosedur Operasional.** Prosedur merupakan pedoman operasional yang mengatur pelaksanaan setiap program strategis. Prosedur yang jelas akan meningkatkan konsistensi pelaksanaan, mengurangi ketidakpastian, serta memastikan bahwa setiap kebijakan diterapkan sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan. Dalam pengembangan karier tenaga kependidikan, prosedur operasional meliputi mekanisme promosi, rotasi, mutasi, penilaian kompetensi, penetapan kebutuhan pelatihan, evaluasi hasil pengembangan, hingga mekanisme keberatan atau banding atas keputusan kepegawaian.

Keberhasilan implementasi strategi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan.

- a) **Kepemimpinan Strategis.** Kepemimpinan strategis berperan dalam mengarahkan organisasi, membangun komitmen, mengelola perubahan, serta memastikan bahwa strategi dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pemimpin juga berfungsi sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mampu menciptakan budaya inovasi dan pembelajaran.
- b) **Struktur Organisasi.** Struktur organisasi harus mendukung pelaksanaan strategi. Pembagian tugas, wewenang, dan

koordinasi yang jelas akan mempermudah implementasi kebijakan pengembangan karier.

- c) Budaya Organisasi. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, pembelajaran, profesionalisme, dan inovasi akan memperkuat implementasi strategi. Sebaliknya, budaya birokratis yang kaku dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaan perubahan.
- d) Sumber Daya Manusia. Kompetensi tenaga kependidikan merupakan faktor utama dalam implementasi strategi. Oleh karena itu, universitas perlu memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan melalui pendidikan, pelatihan, sertifikasi, serta pengembangan karier yang berkelanjutan.
- e) Sistem Informasi. Implementasi strategi memerlukan dukungan sistem informasi yang mampu menyediakan data kompetensi, kinerja, kebutuhan pelatihan, serta jalur karier secara akurat dan terintegrasi. Digitalisasi manajemen SDM menjadi salah satu prasyarat penting dalam pengelolaan karier modern.
- f) Komunikasi Organisasi. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa tujuan, kebijakan, serta perubahan strategi dipahami oleh seluruh pegawai. Komunikasi juga berfungsi membangun partisipasi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Implementasi strategi namun demikian tetap menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan formasi jabatan, perbedaan kapasitas antarunit kerja, perubahan regulasi nasional, kebutuhan transformasi digital, serta tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan universitas mengintegrasikan kebijakan pengembangan karier

dengan sistem merit, manajemen talenta, tata kelola SDM, dan budaya organisasi. Dalam penelitian ini, implementasi strategi menjadi dimensi ketiga yang digunakan untuk menganalisis bagaimana Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia menerjemahkan kebijakan pengembangan karier ke dalam program-program nyata yang berdampak terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja tenaga kependidikan.

4) Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Evaluasi dan pengendalian strategi (*strategy evaluation and control*) merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen strategik yang berfungsi memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif. Tahap ini menjadi mekanisme umpan balik (*feedback mechanism*) yang memungkinkan organisasi menilai keberhasilan strategi, mengidentifikasi penyimpangan, serta melakukan tindakan korektif agar tujuan strategis tetap dapat dicapai.

Menurut Wheelen, Hunger, Hoffman, dan Bamford (2018), evaluasi dan pengendalian strategi merupakan proses membandingkan hasil aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan, mengidentifikasi penyebab penyimpangan, serta mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan. Dengan demikian, evaluasi strategi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

David, David, dan David (2020) menegaskan bahwa evaluasi strategi merupakan salah satu aktivitas paling penting dalam manajemen strategik karena lingkungan organisasi selalu berubah. Strategi yang efektif pada suatu periode belum tentu

tetap relevan pada periode berikutnya. Oleh karena itu, organisasi harus secara berkala mengevaluasi asumsi strategis, mengukur pencapaian sasaran, dan menyesuaikan strategi dengan dinamika lingkungan.

Evaluasi strategi dalam konteks PTN BH menjadi semakin penting karena universitas dituntut mampu mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya secara transparan, akuntabel, efektif, dan efisien. Evaluasi strategi juga menjadi instrumen penting dalam mewujudkan *Good University Governance* melalui penguatan sistem pengendalian internal, pengukuran kinerja, dan peningkatan mutu layanan pendidikan.

Evaluasi dan pengendalian strategi memiliki beberapa tujuan utama, yaitu a) Menilai tingkat ketercapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam rencana strategis organisasi, b) Memastikan bahwa implementasi strategi berjalan sesuai dengan kebijakan, standar operasional, serta indikator kinerja yang telah ditetapkan, c) Mengidentifikasi penyimpangan (*performance gap*) antara target dan realisasi sehingga organisasi dapat segera melakukan tindakan korektif, d) Memberikan informasi bagi pimpinan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis berikutnya, e) Membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran, inovasi, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan, f) Memperkuat akuntabilitas organisasi kepada seluruh pemangku kepentingan melalui sistem pengukuran kinerja yang objektif dan transparan. Dengan demikian, evaluasi strategi tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas pengawasan, tetapi juga sebagai proses peningkatan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Menurut David et al. (2020), evaluasi strategi dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, antara lain:

- a) Meninjau Dasar-Dasar Strategi (*Reviewing the Bases of Strategy*). Tahap pertama bertujuan mengevaluasi apakah asumsi yang digunakan dalam penyusunan strategi masih relevan dengan kondisi organisasi dan perubahan lingkungan. Apabila terjadi perubahan yang signifikan, organisasi perlu melakukan penyesuaian terhadap strategi pengembangan karier.
- b) Mengukur Kinerja Strategis (*Measuring Organizational Performance*). Tahap kedua merupakan proses membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan. Pengukuran dilakukan menggunakan indikator yang terukur, baik indikator kuantitatif maupun kualitatif. Pengukuran kinerja memberikan informasi mengenai tingkat efektivitas implementasi strategi.
- c) Melakukan Tindakan Korektif (*Taking Corrective Actions*). Tahap terakhir adalah menyusun tindakan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi. Melalui tindakan korektif, organisasi dapat meningkatkan efektivitas strategi pada periode berikutnya.

Pengendalian strategi (*strategic control*) merupakan proses pemantauan secara berkelanjutan terhadap pelaksanaan strategi agar tetap sesuai dengan tujuan organisasi. Wheelen dan Hunger (2018) menjelaskan bahwa pengendalian strategi mencakup empat aktivitas utama, yaitu menetapkan standar kinerja, mengukur hasil pelaksanaan strategi, membandingkan hasil dengan standar, dan melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Pengendalian strategi dilakukan secara terus-menerus sehingga organisasi mampu mendeteksi permasalahan sejak dini dan mencegah kegagalan implementasi strategi.

Evaluasi dan pengendalian strategi merupakan tahap penutup sekaligus titik awal bagi siklus manajemen strategik berikutnya.

Melalui evaluasi yang sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa strategi tetap relevan dengan perubahan lingkungan, mampu meningkatkan kinerja organisasi, serta mendukung pencapaian visi dan misi institusi. Dalam konteks pengembangan karier tenaga kependidikan di PTN Badan Hukum, evaluasi strategi tidak hanya berfungsi mengukur keberhasilan program pengembangan kompetensi dan karier, tetapi juga menjadi instrumen untuk membangun budaya pembelajaran organisasi, memperkuat sistem merit, meningkatkan akuntabilitas tata kelola, dan mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

2. Pengembangan Karier

a. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier (*career development*) merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mempersiapkan individu agar mampu mencapai perkembangan profesional secara berkelanjutan sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia yang kompeten. Dalam perspektif modern, pengembangan karier tidak lagi dipandang sebagai proses kenaikan jabatan semata, tetapi sebagai proses sistematis yang mengintegrasikan peningkatan kompetensi, pengalaman kerja, pembelajaran berkelanjutan, mobilitas karier, dan pengembangan potensi individu agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis akibat globalisasi, digitalisasi, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik telah mengubah paradigma pengembangan karier. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada pengisian jabatan, tetapi juga pada pengelolaan talenta (*talent management*), pengembangan kompetensi, pembelajaran

organisasi, dan keberlanjutan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pengembangan karier menjadi bagian integral dari strategi organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Beberapa ahli memberikan definisi mengenai pengembangan karier dengan penekanan yang berbeda sesuai perkembangan teori manajemen sumber daya manusia.

- 1) Gary Dessler (2020), pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan kesiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar pada masa mendatang. Pengembangan karier tidak hanya berorientasi pada promosi jabatan, tetapi juga mencakup pembelajaran, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kapasitas profesional.
- 2) Noe (2020) mendefinisikan pengembangan karier sebagai proses formal yang membantu individu memperoleh keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kesempatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan kariernya sekaligus mendukung kebutuhan strategis organisasi. Definisi ini menekankan pentingnya keselarasan antara aspirasi karier individu dan strategi organisasi.
- 3) Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2019) memandang pengembangan karier sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan eksplorasi karier, penetapan tujuan, pengembangan kompetensi, pengambilan keputusan karier, serta penyesuaian terhadap perubahan lingkungan kerja. Pengembangan karier dipandang sebagai tanggung jawab bersama antara individu dan organisasi.
- 4) Armstrong (2023) pengembangan karier merupakan bagian dari *Strategic Human Resource Management* yang bertujuan memastikan tersedianya sumber daya manusia yang memiliki

kompetensi sesuai kebutuhan organisasi pada masa kini maupun masa depan. Oleh karena itu, pengembangan karier harus diintegrasikan dengan manajemen talenta, perencanaan suksesi, dan sistem manajemen kinerja.

- 5) Rothwell (2021) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan strategi organisasi untuk mempersiapkan pegawai menghadapi perubahan lingkungan, meningkatkan kapasitas organisasi, serta menjamin keberlanjutan kepemimpinan melalui sistem pengembangan kompetensi dan suksesi yang terencana.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses sistematis, terencana, dan berkelanjutan yang bertujuan mengembangkan kompetensi, pengalaman, motivasi, dan kesiapan individu untuk menduduki peran yang lebih kompleks, sekaligus mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Konsep pengembangan karier mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Pada awalnya, karier dipahami sebagai perjalanan seseorang dalam menduduki jabatan yang semakin tinggi di dalam struktur organisasi. Pendekatan ini dikenal sebagai *career ladder*, yang menitikberatkan pada promosi vertikal. Perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa karier tidak selalu berlangsung secara vertikal. Muncul konsep *career lattice*, yaitu pengembangan karier yang memungkinkan perpindahan secara horizontal, diagonal, maupun lintas fungsi untuk memperluas pengalaman dan kompetensi pegawai. Selanjutnya berkembang konsep *boundaryless career* dan *protean career*, yang menempatkan individu sebagai aktor utama dalam mengelola kariernya. Dalam pendekatan ini, keberhasilan karier tidak hanya diukur dari jabatan, tetapi juga dari kemampuan individu untuk terus belajar, beradaptasi, membangun jejaring profesional, dan memberikan kontribusi yang bermakna bagi organisasi.

Pengembangan karier memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, bersifat berkelanjutan (*continuous*), karena pengembangan kompetensi dilakukan sepanjang masa kerja pegawai. Kedua, berorientasi pada masa depan (*future oriented*), yaitu mempersiapkan individu menghadapi tuntutan organisasi di masa yang akan datang. Ketiga, berbasis kompetensi, sehingga setiap program pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi jabatan. Keempat, terintegrasi dengan strategi organisasi, sehingga pengembangan karier mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan institusi. Kelima, berorientasi pada pembelajaran, dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional. Keenam, berbasis merit, yaitu setiap kesempatan pengembangan dan promosi diberikan berdasarkan kompetensi, kinerja, integritas, dan potensi pegawai. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan investasi strategis organisasi dalam membangun sumber daya manusia yang unggul.

Pengembangan karier tenaga kependidikan dalam konteks perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH) memiliki kedudukan yang sangat strategis. Tenaga kependidikan merupakan salah satu unsur utama dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi karena berperan mendukung layanan akademik, administrasi, keuangan, kemahasiswaan, teknologi informasi, perpustakaan, laboratorium, serta berbagai fungsi pendukung lainnya. Kualitas layanan yang diberikan kepada dosen, mahasiswa, dan masyarakat sangat dipengaruhi oleh kompetensi, profesionalisme, serta motivasi tenaga kependidikan. Rosa dan Mujiarto (2020) menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia memerlukan strategi yang terencana melalui pelatihan, pendampingan (*coaching*), dan penguatan kompetensi berbasis teknologi agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan pada era Revolusi Industri

4.0 dan Society 5.0. Temuan ini memperkuat bahwa manajemen strategik pengembangan karier tidak hanya berorientasi pada promosi jabatan, tetapi juga pada peningkatan kompetensi yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karier tenaga kependidikan harus dirancang sebagai bagian dari strategi institusi dalam meningkatkan kualitas tata kelola universitas dan tidak hanya diwujudkan melalui promosi jabatan struktural, tetapi juga melalui pengembangan jabatan fungsional, sertifikasi profesi, peningkatan kompetensi digital, rotasi lintas unit, penugasan strategis, serta keterlibatan dalam proyek-proyek institusional.

b. Pengembangan Karier Menurut Gary Dessler

Gary Dessler (2020) menempatkan pengembangan karier sebagai salah satu fungsi inti dalam *Human Resource Management* (HRM). Menurut Dessler (2020), pengembangan karier merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang organisasi untuk membantu pegawai memahami potensi dirinya, merencanakan jalur karier, meningkatkan kompetensi, memperoleh pengalaman kerja yang relevan, serta mempersiapkan diri untuk menduduki posisi yang memiliki tanggung jawab lebih besar. Dengan demikian, pengembangan karier dipandang sebagai proses yang menghubungkan kebutuhan organisasi dengan aspirasi karier individu melalui pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan.

Pandangan Dessler (2020) menunjukkan adanya perubahan paradigma dari pendekatan tradisional menuju pendekatan strategis. Pada pendekatan tradisional, organisasi berperan dominan dalam menentukan arah karier pegawai, sedangkan pegawai bersifat pasif dan menunggu kesempatan promosi. Sebaliknya, pendekatan strategis menempatkan organisasi dan individu sebagai mitra yang bersama-sama bertanggung jawab atas keberhasilan pengembangan karier. Organisasi menyediakan sistem, kesempatan, dan sumber daya,

sementara individu bertanggung jawab mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja, dan mengelola pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*).

Perubahan paradigma tersebut dalam konteks perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH), memiliki implikasi yang sangat penting. Otonomi yang dimiliki PTN BH memberikan keleluasaan dalam mengembangkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, profesional, dan berbasis merit. Oleh karena itu, pengembangan karier tenaga kependidikan tidak lagi dipahami sebagai proses administratif yang berorientasi pada kenaikan pangkat, tetapi sebagai strategi institusional untuk menghasilkan tenaga kependidikan yang kompeten, profesional, inovatif, dan mampu mendukung pencapaian visi universitas.

Gary Dessler (2020) mendefinisikan pengembangan karier sebagai proses yang berkesinambungan untuk meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan kesiapan pegawai agar mampu memenuhi kebutuhan organisasi sekaligus mencapai tujuan karier individu. Definisi ini mengandung tiga unsur pokok. Pertama, pengembangan karier merupakan proses yang berkelanjutan (*continuous process*). Karier tidak berkembang melalui satu kegiatan atau satu pelatihan saja, tetapi melalui serangkaian pengalaman belajar, pengembangan kompetensi, penugasan, rotasi, pembinaan, dan evaluasi yang berlangsung sepanjang masa kerja pegawai. Kedua, pengembangan karier merupakan proses yang terencana (*planned process*). Organisasi harus memiliki kebijakan, standar kompetensi, jalur karier, program pengembangan, dan mekanisme evaluasi yang jelas sehingga pengembangan karier tidak bergantung pada keputusan yang bersifat ad hoc. Ketiga, pengembangan karier merupakan proses yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Menurut Dessler (2020), keberhasilan pengembangan karier sangat ditentukan oleh keselarasan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi pegawai. Oleh karena itu,

program pengembangan karier harus dirancang berdasarkan arah strategis organisasi, kebutuhan kompetensi jabatan, dan proyeksi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki dimensi individual sekaligus organisasional. Dari perspektif individu, pengembangan karier memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, memperoleh pengalaman baru, dan mencapai kepuasan kerja. Sementara dari perspektif organisasi, pengembangan karier merupakan investasi strategis untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang mampu mendukung pencapaian tujuan institusi.

Berdasarkan pemikiran Dessler (2020), konsep pengembangan karier dibangun atas beberapa komponen utama yang saling berkaitan.

- 1) *Career Planning* (Perencanaan Karier). Merupakan proses identifikasi tujuan karier individu dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Organisasi membantu pegawai memahami kompetensi yang dimiliki, kebutuhan organisasi, peluang karier, serta jalur pengembangan yang tersedia. Dalam lingkungan PTN BH, perencanaan karier diwujudkan melalui penyusunan jalur karier tenaga kependidikan yang jelas, transparan, dan berbasis kompetensi sehingga setiap pegawai memiliki gambaran mengenai peluang pengembangan yang dapat dicapai.
- 2) *Career Management* (Manajemen Karier). Merupakan proses pengelolaan seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan karier pegawai. Aktivitas tersebut mencakup identifikasi potensi, asesmen kompetensi, penyusunan program pengembangan, promosi, rotasi, mutasi, serta evaluasi karier. Bagi universitas, manajemen karier berfungsi memastikan bahwa kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia dapat

dipenuhi secara berkelanjutan melalui sistem yang objektif dan berbasis merit.

- 3) *Career Development* (Pengembangan Karier). Dessler menempatkan pengembangan karier sebagai proses peningkatan kompetensi melalui berbagai kegiatan seperti pendidikan formal, pelatihan, pembelajaran di tempat kerja (*on-the-job learning*), penugasan khusus, rotasi pekerjaan, *coaching*, dan *mentoring*. Pengembangan ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga kompetensi manajerial, kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.
- 4) *Career Opportunities* (Kesempatan Karier). Organisasi perlu menyediakan kesempatan yang adil bagi pegawai untuk berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa promosi jabatan, rotasi lintas unit, penugasan proyek strategis, pengembangan jabatan fungsional, maupun kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dalam sistem merit, kesempatan karier diberikan berdasarkan kompetensi, kinerja, integritas, dan potensi, bukan atas dasar senioritas atau pertimbangan nonobjektif.
- 5) *Career Success* (Keberhasilan Karier). Keberhasilan karier menurut Dessler tidak hanya diukur melalui kenaikan jabatan atau peningkatan penghasilan, tetapi juga melalui peningkatan kompetensi, kepuasan kerja, pengakuan profesional, kontribusi terhadap organisasi, dan kemampuan individu mencapai tujuan kariernya. Dalam konteks tenaga kependidikan, keberhasilan karier dapat tercermin pada meningkatnya kualitas layanan administrasi, profesionalisme, produktivitas, inovasi kerja, dan kesiapan menduduki posisi strategis di lingkungan universitas.

Berdasarkan kerangka konseptual Dessler (2020), terdapat beberapa prinsip utama dalam penyelenggaraan pengembangan karier. Pertama, pengembangan karier harus selaras dengan strategi

organisasi. Program pengembangan pegawai harus mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Kedua, pengembangan karier harus berbasis kompetensi. Setiap program pengembangan dirancang berdasarkan kesenjangan kompetensi antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan. Ketiga, pengembangan karier harus berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Organisasi perlu membangun budaya belajar agar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan perubahan lingkungan kerja. Keempat, pengembangan karier harus berlandaskan sistem merit sehingga seluruh keputusan mengenai promosi, rotasi, mutasi, maupun pengembangan kompetensi dilakukan secara objektif berdasarkan kinerja, kompetensi, dan potensi pegawai. Kelima, pengembangan karier harus memberikan manfaat bagi individu dan organisasi. Program yang disusun tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategis.

Menurut perspektif Gary Dessler (2020), pengembangan karier (*career development*) bukan sekadar upaya mempersiapkan pegawai untuk memperoleh promosi jabatan, melainkan suatu strategi organisasi dalam membangun sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, motivasi, adaptabilitas, dan kesiapan menghadapi perubahan. Oleh karena itu, tujuan pengembangan karier harus dipandang secara komprehensif, mencakup kepentingan individu maupun organisasi. Dessler (2020) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil mengelola pengembangan karier akan memperoleh manfaat berupa meningkatnya kualitas sumber daya manusia, produktivitas organisasi, loyalitas pegawai, efektivitas kepemimpinan, serta keberlanjutan organisasi melalui tersedianya calon-calon pemimpin yang siap mengisi posisi strategis. Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki sistem pengembangan karier yang baik

cenderung menghadapi berbagai permasalahan, seperti rendahnya motivasi kerja, tingginya *turnover*, kesenjangan kompetensi, stagnasi karier, serta lemahnya regenerasi kepemimpinan.

Tujuan pengembangan karier dalam konteks perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN BH), memiliki makna yang lebih luas karena tidak hanya berorientasi pada kepentingan individu tenaga kependidikan, tetapi juga mendukung peningkatan kualitas tata kelola universitas, layanan akademik, inovasi organisasi, dan pencapaian indikator kinerja utama perguruan tinggi. Dengan demikian, pengembangan karier diposisikan sebagai investasi strategis yang memberikan manfaat bagi individu maupun institusi.

- 1) Tujuan Pengembangan karier bagi Individu, antara lain
 - a) Meningkatkan Kompetensi. Menurut Dessler (2020), tujuan utama pengembangan karier adalah meningkatkan kompetensi pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif sesuai dengan tuntutan organisasi. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), serta karakteristik perilaku (*behavioural competencies*). Dalam lingkungan PTN BH, peningkatan kompetensi menjadi sangat penting mengingat tenaga kependidikan menghadapi tuntutan layanan yang semakin kompleks, termasuk digitalisasi administrasi, tata kelola keuangan, pelayanan akademik berbasis teknologi, pengelolaan data, serta pelayanan kepada mahasiswa dan masyarakat. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan, sertifikasi profesi, pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), *coaching*, dan *mentoring*.
 - b) Meningkatkan Motivasi Kerja. Dessler (2020) menjelaskan bahwa kesempatan untuk berkembang merupakan salah satu faktor yang meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pegawai

yang melihat adanya prospek karier yang jelas akan memiliki dorongan yang lebih besar untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi terhadap organisasi. Kesempatan mengikuti pelatihan, promosi, rotasi, maupun penugasan strategis memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai potensi pegawai. Hal tersebut mendorong munculnya komitmen organisasi (*organizational commitment*) serta keterikatan pegawai (*employee engagement*). Dalam konteks tenaga kependidikan, motivasi yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan administrasi, kecepatan pelayanan, inovasi kerja, serta kepuasan pemangku kepentingan.

- c) Memberikan Kepuasan Karier. Pengembangan karier juga bertujuan menciptakan *career satisfaction*, yaitu kondisi ketika individu merasa bahwa perjalanan kariernya berkembang sesuai harapan, memperoleh pengakuan, serta memiliki kesempatan untuk terus belajar. Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2019) menjelaskan bahwa kepuasan karier tidak hanya dipengaruhi oleh promosi jabatan, tetapi juga oleh kesempatan mengembangkan diri, memperoleh pengalaman baru, serta meningkatnya kualitas kehidupan kerja. Bagi tenaga kependidikan di PTN BH, kepuasan karier dapat diwujudkan melalui sistem pengembangan karier yang transparan, kesempatan pengembangan kompetensi yang merata, serta mekanisme promosi yang berbasis merit.
- d) Meningkatkan Profesionalisme. Profesionalisme mencerminkan kemampuan individu melaksanakan tugas berdasarkan standar kompetensi, kode etik, integritas, dan tanggung jawab profesional. Pengembangan karier yang dirancang secara sistematis akan meningkatkan kemampuan

tenaga kependidikan dalam memberikan layanan administrasi yang akurat, cepat, responsif, dan akuntabel.

- 2) Tujuan Pengembangan Karier bagi Organisasi, antara lain
 - a) Mendukung Pencapaian Strategi Organisasi. Menurut Dessler (2020), pengembangan karier harus mendukung strategi organisasi. Program pengembangan kompetensi tidak boleh disusun secara terpisah dari kebutuhan organisasi, melainkan harus diarahkan untuk memenuhi kompetensi yang diperlukan dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis. Dalam PTN BH, pengembangan karier tenaga kependidikan harus selaras dengan Rencana Strategis Universitas, indikator kinerja utama, standar mutu pendidikan tinggi, dan agenda transformasi kelembagaan.
 - b) Menjamin Ketersediaan Talenta. Pengembangan karier merupakan instrumen untuk membangun *talent pipeline*, yaitu ketersediaan pegawai yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi posisi strategis pada masa mendatang. Dessler (2020) menegaskan bahwa organisasi tidak boleh menunggu terjadinya kekosongan jabatan baru mulai menyiapkan calon pemimpin. Sebaliknya, organisasi harus melakukan identifikasi talenta sejak dini melalui asesmen kompetensi, penilaian potensi, dan program pengembangan yang terencana. Bagi PTN BH, strategi ini sangat penting untuk menjamin kesinambungan kepemimpinan pada tingkat universitas, fakultas, maupun unit administrasi.
 - c) Mendukung *Succession Planning*. Pengembangan karier menjadi fondasi utama dalam perencanaan suksesi (*succession planning*). Rothwell (2021) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki sistem pengembangan karier yang baik akan lebih siap menghadapi perubahan kepemimpinan karena telah memiliki calon pemimpin yang kompeten.

Dalam perguruan tinggi, suksesi tidak hanya berlaku bagi jabatan struktural, tetapi juga jabatan fungsional, manajerial, dan posisi strategis lainnya.

- d) Meningkatkan Produktivitas Organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan menghasilkan produktivitas yang lebih baik. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan karier dipandang sebagai investasi jangka panjang yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Produktivitas tenaga kependidikan tercermin pada kualitas pelayanan administrasi, efektivitas pengelolaan sumber daya, kecepatan pelayanan, inovasi, serta kemampuan mendukung pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.
- e) Meningkatkan Retensi Pegawai. Dessler (2020) menjelaskan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan berkembang akan memiliki tingkat retensi pegawai yang lebih tinggi. Pegawai cenderung bertahan apabila mereka melihat adanya peluang pengembangan kompetensi, jalur karier yang jelas, penghargaan yang adil, dan kesempatan promosi yang objektif. Bagi PTN BH, retensi pegawai menjadi penting karena perguruan tinggi memerlukan tenaga kependidikan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan institusional untuk menjaga kesinambungan layanan.

Gary Dessler dalam literatur manajemen sumber daya manusia tidak mengemukakan suatu model tahapan pengembangan karier (*career development stages*) secara linear sebagaimana dijumpai pada teori perkembangan karier Donald Super atau teori pilihan karier John Holland. Sebaliknya, Dessler (2020) memandang pengembangan karier sebagai proses manajerial yang berlangsung secara berkelanjutan (*continuous process*) dan terintegrasi dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, pengembangan kompetensi,

manajemen kinerja, promosi, manajemen talenta, dan perencanaan suksesi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, proses pengembangan karier dalam penelitian ini direkonstruksi melalui sintesis terhadap konsep-konsep yang dikemukakan oleh Dessler (2020) mengenai *career planning*, *career management*, *employee development*, *training*, *coaching*, *mentoring*, *promotion*, dan *succession planning*. Sintesis ini juga diperkaya dengan perspektif *Strategic Human Resource Management*, sehingga menghasilkan suatu proses pengembangan karier yang sesuai dengan karakteristik organisasi modern, khususnya Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH).

Melalui pendekatan ini, pengembangan karier dipahami sebagai suatu siklus yang dimulai dari identifikasi kebutuhan organisasi dan individu, dilanjutkan dengan pemetaan kompetensi, penyusunan rencana pengembangan, pelaksanaan berbagai program pengembangan, penempatan dan promosi, hingga evaluasi serta penyempurnaan berkelanjutan.

1) Analisis Kebutuhan Organisasi dan Individu

Proses pengembangan karier diawali dengan analisis terhadap kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu. Menurut Dessler (2020), setiap program pengembangan karier harus disusun berdasarkan kebutuhan organisasi terhadap kompetensi tertentu sekaligus mempertimbangkan aspirasi dan potensi pegawai. Analisis kebutuhan organisasi dilakukan untuk mengidentifikasi arah strategis institusi, perubahan lingkungan, kebutuhan kompetensi masa depan, serta jabatan-jabatan yang memerlukan regenerasi. Pada saat yang sama, organisasi juga melakukan identifikasi terhadap kebutuhan individu, meliputi minat karier, pengalaman kerja, pendidikan, kompetensi, potensi, dan tujuan profesional pegawai.

Analisis kebutuhan organisasi dalam konteks PTN BH harus mempertimbangkan Rencana Strategis Universitas, indikator kinerja utama, perkembangan teknologi digital, kebijakan nasional mengenai pendidikan tinggi, serta kebutuhan peningkatan kualitas layanan akademik dan administrasi. Sementara itu, analisis kebutuhan individu dilakukan melalui dialog karier, penilaian kinerja, asesmen kompetensi, dan identifikasi potensi. Tahap ini menjadi fondasi bagi seluruh proses pengembangan karier karena memastikan bahwa program yang dirancang benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi maupun aspirasi tenaga kependidikan.

2) Pemetaan Kompetensi dan Potensi

Tahap berikutnya adalah pemetaan kompetensi (*competency mapping*) dan potensi (*talent assessment*). Dessler menekankan bahwa organisasi perlu memiliki informasi yang akurat mengenai kemampuan pegawai sebelum menentukan program pengembangan karier. Pemetaan kompetensi dilakukan dengan membandingkan kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan. Kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang ditemukan menjadi dasar dalam penyusunan program pengembangan. Selain kompetensi, organisasi juga melakukan pemetaan potensi melalui asesmen psikologis, evaluasi kinerja, rekam jejak pekerjaan, serta identifikasi kemampuan kepemimpinan. Pemetaan ini memungkinkan organisasi mengenali pegawai yang memiliki kapasitas untuk dikembangkan menjadi pemimpin pada masa mendatang.

Pemetaan kompetensi bagi PTN BH menjadi sangat penting mengingat tenaga kependidikan memiliki karakteristik pekerjaan yang beragam, mulai dari layanan akademik, keuangan, teknologi informasi, laboratorium, perpustakaan, hingga administrasi

umum. Oleh karena itu, kebutuhan kompetensi setiap jabatan harus dipetakan secara sistematis agar program pengembangan karier benar-benar tepat sasaran.

3) Perencanaan Karier (*Career Planning*)

Setelah kebutuhan dan kompetensi teridentifikasi, organisasi menyusun rencana pengembangan karier (*career planning*). Menurut Dessler (2020), perencanaan karier merupakan proses yang membantu pegawai menetapkan tujuan karier sekaligus menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapainya. Perencanaan karier meliputi penetapan tujuan karier jangka pendek, menengah, dan panjang; penyusunan jalur karier (*career path*); penyusunan *Individual Development Plan* (IDP); serta penentuan kompetensi yang harus dikembangkan.

Perencanaan karier dalam lingkungan PTN BH hendaknya dilakukan secara kolaboratif antara pegawai dengan unit pengelola sumber daya manusia. Pendekatan ini memastikan bahwa aspirasi individu tetap selaras dengan kebutuhan institusi. Dengan demikian, perencanaan karier tidak hanya berorientasi pada promosi jabatan, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, mobilitas lintas fungsi, dan peningkatan profesionalisme.

4) Pelaksanaan Program Pengembangan Karier

Tahap implementasi merupakan inti dari proses pengembangan karier. Dessler menjelaskan bahwa organisasi harus menyediakan berbagai bentuk intervensi pengembangan yang memungkinkan pegawai meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja. Program pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan berbasis kompetensi, *on-the-job training*, *coaching*, *mentoring*, rotasi pekerjaan (*job rotation*), penugasan lintas unit (*cross-functional assignment*), *job enrichment*, proyek strategis, pembelajaran mandiri berbasis

teknologi (*e-learning*). Pelaksanaan program harus mempertimbangkan kebutuhan kompetensi masing-masing individu serta prioritas strategis organisasi. Dalam konteks PTN BH, implementasi pengembangan karier juga perlu didukung oleh sistem informasi sumber daya manusia yang mampu memantau perkembangan kompetensi dan riwayat pengembangan setiap tenaga kependidikan.

5) Mobilitas Karier dan Promosi

Hasil dari proses pengembangan kompetensi selanjutnya diwujudkan dalam bentuk mobilitas karier. Menurut Dessler (2020), mobilitas karier tidak selalu berarti promosi vertikal, tetapi juga dapat berupa rotasi horizontal, penugasan strategis, mutasi, maupun pengembangan jabatan fungsional. Promosi merupakan bentuk pengakuan organisasi terhadap kompetensi, kinerja, integritas, dan potensi pegawai. Oleh karena itu, promosi harus dilaksanakan berdasarkan prinsip merit, objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Dalam PTN BH, mobilitas karier menjadi instrumen penting untuk memperluas pengalaman tenaga kependidikan, meningkatkan kolaborasi antarunit, serta mempersiapkan pegawai menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

6) Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)

Dessler (2020) menempatkan *succession planning* sebagai bagian penting dalam pengembangan karier. Organisasi harus memastikan tersedianya calon-calon pemimpin yang siap mengisi jabatan strategis apabila terjadi pergantian kepemimpinan. Perencanaan suksesi meliputi identifikasi jabatan kritis, identifikasi talenta potensial, penyusunan program pengembangan kepemimpinan, serta evaluasi kesiapan calon pemimpin. Pada PTN BH, perencanaan suksesi tidak hanya berlaku bagi jabatan struktural, tetapi juga mencakup jabatan

fungsional, kepala laboratorium, kepala perpustakaan, kepala biro, direktur, dan berbagai posisi strategis lainnya. Dengan demikian, keberlangsungan tata kelola universitas dapat terjaga melalui regenerasi kepemimpinan yang sistematis.

7) Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan

Tahap terakhir adalah evaluasi terhadap efektivitas seluruh proses pengembangan karier. Dessler menekankan bahwa organisasi perlu mengukur apakah program yang dilaksanakan benar-benar meningkatkan kompetensi, produktivitas, motivasi, dan kesiapan pegawai. Evaluasi dilakukan melalui penilaian kinerja, asesmen kompetensi pascapelatihan, pengukuran kepuasan pegawai, evaluasi keberhasilan promosi, serta pencapaian indikator organisasi. Informasi tersebut menjadi dasar untuk melakukan penyempurnaan program pengembangan karier pada periode berikutnya. Dalam perspektif *continuous improvement*, evaluasi bukan merupakan akhir dari proses, melainkan awal dari siklus pengembangan karier berikutnya. Oleh karena itu, proses pengembangan karier berlangsung secara dinamis dan berkesinambungan sesuai perubahan kebutuhan organisasi.

Keberhasilan pengembangan karier tidak hanya ditentukan oleh tersedianya program pelatihan atau kesempatan promosi, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik yang berasal dari individu, organisasi, maupun lingkungan eksternal. Dalam perspektif Gary Dessler (2020), pengembangan karier merupakan proses yang melibatkan interaksi antara aspirasi individu dengan kebutuhan strategis organisasi. Oleh karena itu, efektivitas pengembangan karier sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengelola berbagai faktor tersebut secara terpadu. Dessler menegaskan bahwa organisasi yang berhasil mengembangkan karier pegawainya adalah organisasi yang mampu menyelaraskan

kompetensi pegawai, sistem manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, serta arah strategis organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Armstrong (2023), yang menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan bagian dari Strategic Human Resource Management (SHRM) sehingga keberhasilannya dipengaruhi oleh keselarasan antara strategi organisasi, sistem pengelolaan SDM, dan budaya organisasi.

Berdasarkan sintesis teori Dessler, Armstrong, Noe, Greenhaus, Rothwell, serta literatur mengenai manajemen talenta dan sistem merit, faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karier dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam empat kategori utama, yaitu faktor individual, faktor organisasional, faktor strategis, dan faktor lingkungan eksternal.

1) Faktor Individual

Faktor individual merupakan karakteristik yang melekat pada setiap pegawai dan memengaruhi kesiapan serta keberhasilan dalam mengembangkan karier. Menurut Dessler (2020), keberhasilan pengembangan karier tidak hanya bergantung pada dukungan organisasi, tetapi juga pada kemampuan individu mengelola perjalanan kariernya.

- a) Kompetensi. Merupakan faktor yang paling mendasar dalam pengembangan karier. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang berkaitan dengan efektivitas kinerja. Dalam perspektif Dessler, kompetensi meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan karakteristik perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Pada tenaga kependidikan PTN BH, kompetensi tidak hanya mencakup kompetensi teknis administrasi, tetapi juga kompetensi manajerial, digital, sosial-kultural, dan kepemimpinan.

Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin besar peluangnya untuk mengikuti program pengembangan, memperoleh promosi, maupun menduduki jabatan strategis.

- b) **Motivasi Karier.** Merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan karier tertentu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih aktif mengikuti pelatihan, mencari pengalaman baru, serta meningkatkan kompetensinya secara mandiri. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menghambat proses pengembangan karier meskipun organisasi telah menyediakan berbagai program pengembangan.
- c) **Aspirasi Karier.** Setiap individu memiliki tujuan dan harapan karier yang berbeda. Aspirasi karier menjadi dasar bagi penyusunan *career planning*. Organisasi perlu memahami aspirasi tersebut agar program pengembangan yang dirancang dapat memberikan manfaat bagi individu sekaligus mendukung kebutuhan organisasi.
- d) **Pendidikan dan Pengalaman.** Pendidikan formal memberikan landasan pengetahuan, sedangkan pengalaman kerja memperkaya kemampuan praktis dalam menyelesaikan berbagai persoalan organisasi. Kombinasi keduanya menjadi modal penting dalam meningkatkan kesiapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
- e) **Kinerja Individu.** Dessler (2020) menempatkan kinerja sebagai salah satu dasar utama dalam pengembangan karier. Pegawai dengan kinerja tinggi umumnya memperoleh kesempatan lebih besar untuk mengikuti program pengembangan, promosi, maupun penugasan strategis. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja yang objektif menjadi prasyarat penting bagi pengembangan karier yang berbasis merit.

2) Faktor Organisasional

Selain faktor individual, keberhasilan pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi tempat pegawai bekerja.

- a) **Kepemimpinan.** Pemimpin memiliki peran strategis dalam memberikan arahan, dukungan, umpan balik, *coaching*, dan *mentoring*. Kepemimpinan yang mendukung pembelajaran akan menciptakan iklim organisasi yang mendorong pegawai untuk terus berkembang. Dalam PTN BH, pimpinan universitas, fakultas, maupun unit kerja berperan sebagai fasilitator pengembangan karier melalui penyediaan kesempatan belajar, rotasi, dan penugasan strategis.
- b) **Budaya Organisasi.** Budaya organisasi yang menghargai pembelajaran, inovasi, kolaborasi, dan profesionalisme akan mendorong terciptanya lingkungan yang kondusif bagi pengembangan karier. Sebaliknya, budaya yang birokratis, tertutup, atau tidak memberikan penghargaan terhadap prestasi dapat menghambat perkembangan pegawai.
- c) **Sistem Manajemen Karier.** Dessler (2020) menekankan pentingnya sistem manajemen karier yang transparan, objektif, dan berbasis kompetensi. Sistem tersebut mencakup jalur karier, standar kompetensi jabatan, asesmen, mekanisme promosi, rotasi, serta evaluasi pengembangan karier. Pada PTN BH, sistem manajemen karier perlu terintegrasi dengan kebijakan sumber daya manusia universitas dan prinsip *Good University Governance*.
- d) **Manajemen Talenta.** Merupakan pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang memiliki potensi tinggi. Armstrong dan Rothwell menegaskan bahwa pengembangan karier akan

lebih efektif apabila menjadi bagian dari sistem manajemen talenta yang terstruktur.

- e) Sistem Merit. Dalam konteks ASN, pengembangan karier harus didasarkan pada prinsip sistem merit, yaitu kebijakan yang menempatkan kompetensi, kinerja, kualifikasi, integritas, dan potensi sebagai dasar utama dalam setiap keputusan kepegawaian. Penerapan sistem merit akan meningkatkan keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengembangan karier.

3) Faktor Strategis Organisasi

Pengembangan karier juga dipengaruhi oleh arah strategis organisasi.

- a) Visi dan Misi Universitas. Program pengembangan karier harus mendukung pencapaian visi dan misi universitas. Oleh karena itu, kompetensi yang dikembangkan harus selaras dengan kebutuhan strategis institusi.
- b) Rencana Strategis (Renstra). Renstra universitas menjadi acuan dalam menentukan kebutuhan kompetensi masa depan, prioritas pengembangan sumber daya manusia, dan penyusunan jalur karier.
- c) Transformasi Digital. Transformasi digital mendorong organisasi untuk mengembangkan kompetensi baru, seperti literasi digital, analisis data, pengelolaan sistem informasi, dan pelayanan berbasis teknologi. Pengembangan karier harus mampu mengantisipasi perubahan tersebut.
- d) Good University Governance. Prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan partisipasi menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan pengembangan karier di lingkungan PTN BH.

4) Faktor Lingkungan Eksternal

Selain faktor internal organisasi, pengembangan karier juga dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternal.

- a) Kebijakan Pemerintah. Regulasi mengenai ASN, pendidikan tinggi, manajemen talenta, dan sistem merit menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan pengembangan karier tenaga kependidikan.
- b) Perubahan Teknologi. Perkembangan teknologi informasi mengubah karakteristik pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan. Organisasi harus menyesuaikan program pengembangan karier dengan perubahan tersebut.
- c) Persaingan Global. Perguruan tinggi dituntut memiliki sumber daya manusia yang mampu bersaing secara nasional maupun internasional. Oleh karena itu, pengembangan karier harus diarahkan untuk meningkatkan daya saing institusi.
- d) Tuntutan Pemangku Kepentingan. Mahasiswa, masyarakat, pemerintah, dunia usaha, dan mitra internasional menuntut layanan yang semakin berkualitas. Tuntutan tersebut mendorong universitas untuk terus meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan melalui sistem pengembangan karier yang adaptif.

Penelitian ini menggunakan teori Gary Dessler sebagai *middle theory* karena memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai proses pengembangan karier dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. Konsep-konsep seperti *career planning*, *career management*, *career development*, *career opportunities*, dan *career success* menjadi dasar dalam menganalisis bagaimana Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia merancang serta mengimplementasikan kebijakan pengembangan karier tenaga kependidikan.

c. Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan di PTN BH

Strategi pengembangan karier merupakan salah satu instrumen utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan memastikan tersedianya pegawai yang memiliki kompetensi, potensi, dan kesiapan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen modern, pengembangan karier tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif yang berorientasi pada promosi jabatan, melainkan sebagai investasi strategis untuk membangun *human capital* yang unggul, adaptif, dan berdaya saing. Gary Dessler (2020) menempatkan pengembangan karier sebagai bagian integral dari *Human Resource Management* yang harus dirancang secara terencana melalui *career planning*, pengembangan kompetensi, *coaching*, *mentoring*, rotasi, promosi, dan *succession planning*. Armstrong (2023) memperluas pandangan tersebut melalui pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM), yaitu bahwa strategi pengembangan karier harus selaras dengan strategi organisasi agar mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sementara itu, Wheelen dan Hunger (2018) menegaskan bahwa setiap strategi harus melalui tahapan analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian.

Secara konseptual, strategi pengembangan karier merupakan kombinasi antara strategi organisasi dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Strategi ini tidak hanya menjawab pertanyaan *bagaimana pegawai dikembangkan*, tetapi juga *mengapa pegawai perlu dikembangkan* dan *bagaimana pengembangan tersebut mendukung pencapaian tujuan organisasi*. Dessler (2020) menekankan bahwa strategi pengembangan karier harus memenuhi tiga prinsip utama, yaitu:

- 1) Keselarasan dengan strategi organisasi (*strategic alignment*), sehingga pengembangan kompetensi diarahkan pada kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi.
- 2) Berbasis kompetensi (*competency-based development*), yaitu setiap program pengembangan dirancang berdasarkan kesenjangan kompetensi pegawai terhadap standar jabatan.
- 3) Berkelanjutan (*continuous development*), sehingga proses pengembangan karier berlangsung sepanjang siklus karier pegawai.

Dalam konteks PTN BH, ketiga prinsip tersebut harus dipadukan dengan prinsip tata kelola perguruan tinggi yang baik (*Good University Governance*), sistem merit ASN, dan manajemen talenta.

Strategi pengembangan karier dalam penelitian ini, dipahami sebagai serangkaian kebijakan, program, dan tindakan strategis yang dirancang secara sistematis untuk mengembangkan kompetensi, meningkatkan profesionalisme, menyiapkan talenta, serta memastikan keberlanjutan organisasi melalui pengelolaan karier tenaga kependidikan yang berbasis kompetensi, sistem merit, dan manajemen talenta. Terdapat beberapa strategi pengembangan karier yang membentuk suatu sistem yang saling terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, antara lain:

- 1) Strategi Pengembangan Karier Berbasis Kompetensi

Salah satu strategi utama yang dikemukakan oleh Dessler (2020) adalah pengembangan karier berbasis kompetensi. Organisasi perlu terlebih dahulu mengidentifikasi kompetensi inti (*core competencies*) yang dibutuhkan, kemudian memetakan kesenjangan kompetensi setiap pegawai. Strategi ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan penyusunan standar kompetensi jabatan, asesmen kompetensi pegawai, analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*), penyusunan *Individual Development Plan* (IDP), pelaksanaan program pengembangan

sesuai kebutuhan individu, evaluasi pencapaian kompetensi. Pada PTN BH, strategi ini memungkinkan universitas menyiapkan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, dan digital sesuai kebutuhan organisasi modern.

2) Strategi Pengembangan Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Dessler (2020) menempatkan pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen utama dalam strategi pengembangan karier. Pendidikan formal memberikan peningkatan kualifikasi akademik, sedangkan pelatihan bertujuan meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas. Strategi ini mencakup pendidikan lanjut (S2 dan S3), pelatihan teknis, pelatihan manajerial, pelatihan kepemimpinan, sertifikasi profesi, pelatihan berbasis teknologi informasi, pembelajaran daring (*e-learning*), dan *microlearning* dan *blended learning*. Dalam konteks PTN BH, pendidikan dan pelatihan harus disusun berdasarkan hasil analisis kebutuhan kompetensi dan mendukung pencapaian indikator kinerja universitas.

3) Strategi *Coaching* dan *Mentoring*

Dessler (2020) menjelaskan bahwa *coaching* dan *mentoring* merupakan strategi yang efektif untuk mempercepat pengembangan kompetensi pegawai. *Coaching* berfokus pada peningkatan kinerja melalui bimbingan langsung dari atasan. Proses ini membantu pegawai mengatasi hambatan pekerjaan, meningkatkan produktivitas, dan mencapai target yang telah ditetapkan. *Mentoring* merupakan hubungan pembelajaran jangka panjang antara pegawai senior dan pegawai yang lebih junior. Tujuan utamanya adalah mentransfer pengalaman, nilai organisasi, serta pengetahuan tacit yang tidak dapat diperoleh melalui pelatihan formal. Di lingkungan PTN BH, strategi *coaching* dan *mentoring* sangat penting untuk mempersiapkan

tenaga kependidikan menghadapi perubahan kebijakan, transformasi digital, serta regenerasi kepemimpinan.

4) Strategi Rotasi, Mutasi, dan *Job Enrichment*

Dessler (2020) mengemukakan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu sumber pembelajaran yang paling efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi rotasi pekerjaan (*job rotation*), mutasi, dan *job enrichment*. Rotasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memahami berbagai fungsi organisasi sehingga memperluas wawasan dan meningkatkan fleksibilitas kerja. Mutasi dilakukan untuk menempatkan pegawai pada posisi yang lebih sesuai dengan kompetensinya, sedangkan *job enrichment* bertujuan meningkatkan kualitas pekerjaan melalui pemberian tanggung jawab yang lebih besar. Dalam PTN BH, strategi ini penting untuk membangun tenaga kependidikan yang memiliki perspektif lintas unit, memahami proses bisnis universitas secara menyeluruh, dan siap menduduki jabatan strategis.

5) Strategi *Talent Management*

Perkembangan teori manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya mengembangkan seluruh pegawai secara seragam, tetapi juga perlu mengidentifikasi dan mengembangkan individu yang memiliki potensi tinggi (*high potential employees*). Strategi *talent management* meliputi identifikasi talenta, pemetaan potensi, pembentukan *talent pool*, akselerasi pengembangan, penugasan strategis, pengembangan kepemimpinan, evaluasi kesiapan talenta. Dalam PTN BH, penerapan manajemen talenta mendukung tersedianya calon pimpinan dan tenaga kependidikan unggul yang mampu menjaga keberlanjutan organisasi.

6) Strategi *Succession Planning*

Rothwell (2021) menegaskan bahwa *succession planning* merupakan strategi jangka panjang yang memastikan tersedianya calon pemimpin untuk mengisi jabatan strategis. Dalam perspektif Dessler (2020), strategi ini harus diintegrasikan dengan pengembangan karier sehingga promosi tidak dilakukan secara mendadak, tetapi melalui proses pembinaan yang sistematis. Pada PTN BH, *succession planning* mencakup identifikasi jabatan kritis, penyiapan calon pemimpin, pengembangan kompetensi kepemimpinan, serta evaluasi kesiapan talenta.

7) Strategi Pengembangan Karier Berbasis Sistem Merit

Strategi pengembangan karier tenaga kependidikan dalam konteks Indonesia harus selaras dengan prinsip sistem merit sebagaimana diatur dalam kebijakan nasional mengenai manajemen ASN. Sistem merit menekankan bahwa seluruh keputusan mengenai pengembangan karier didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan potensi, bukan pada pertimbangan subjektif. Penerapan sistem merit memberikan beberapa manfaat, yaitu meningkatkan keadilan organisasi, memperkuat kepercayaan pegawai terhadap sistem karier, mendorong budaya berprestasi, serta meningkatkan profesionalisme aparatur.

Perubahan paradigma pengelolaan perguruan tinggi menuju tata kelola yang lebih otonom pada beberapa dekade terakhir telah meningkatkan kompleksitas tugas tenaga kependidikan. Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) dituntut memiliki tata kelola yang profesional, adaptif, inovatif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menyebabkan tenaga kependidikan tidak lagi dipandang sebagai pelaksana administrasi semata, tetapi sebagai *strategic partner* dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan daya saing universitas. Oleh karena itu, pengembangan karier tenaga kependidikan menjadi bagian

yang tidak terpisahkan dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan karier tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui promosi jabatan, tetapi juga untuk membangun kompetensi, memperkuat profesionalisme, menciptakan kader kepemimpinan, serta meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi.

Dosen dan tenaga kependidikan dalam sistem pendidikan tinggi Indonesia, merupakan dua kelompok sumber daya manusia yang memiliki fungsi berbeda, tetapi saling melengkapi. Dosen menjalankan fungsi akademik melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sedangkan tenaga kependidikan menyediakan dukungan administratif, teknis, dan manajerial agar seluruh proses tersebut dapat berlangsung secara efektif. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kinerja perguruan tinggi merupakan hasil sinergi antara kinerja dosen dan kinerja tenaga kependidikan. Peningkatan kualitas layanan akademik tidak mungkin tercapai tanpa dukungan tenaga kependidikan yang kompeten dalam bidang administrasi akademik, keuangan, teknologi informasi, laboratorium, perpustakaan, pengelolaan aset, hubungan internasional, dan penjaminan mutu.

Menurut perspektif manajemen strategik, tenaga kependidikan merupakan salah satu sumber daya internal organisasi (*strategic internal resources*) yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dan karier tenaga kependidikan harus menjadi bagian dari strategi universitas. PTN BH memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan perguruan tinggi negeri dengan pola pengelolaan lainnya. Sebagai institusi yang memiliki otonomi lebih luas dalam bidang akademik maupun nonakademik, PTN BH dituntut mengelola sumber daya manusia secara profesional dengan tetap memperhatikan

prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan efisiensi.

Karakteristik tenaga kependidikan di PTN BH antara lain:

- 1) Memiliki kompetensi multidisiplin, karena pekerjaan yang dilaksanakan mencakup berbagai bidang administrasi, keuangan, teknologi informasi, pelayanan akademik, hingga hubungan internasional.
- 2) Berorientasi pada pelayanan publik, mengingat sebagian besar tugas tenaga kependidikan berkaitan langsung dengan pelayanan kepada mahasiswa, dosen, peneliti, mitra kerja, dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi terhadap perubahan, terutama perubahan kebijakan pendidikan tinggi, transformasi digital, perkembangan teknologi informasi, dan dinamika organisasi.
- 4) Memiliki kemampuan kolaboratif, karena pelaksanaan tugas memerlukan koordinasi lintas unit kerja dan lintas fungsi.
- 5) Berorientasi pada inovasi, sejalan dengan tuntutan peningkatan kualitas layanan dan efisiensi tata kelola universitas.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier tenaga kependidikan tidak cukup hanya berorientasi pada peningkatan jenjang jabatan, tetapi juga harus diarahkan pada penguatan kompetensi strategis yang relevan dengan perkembangan organisasi.

Sementara dalam paradigma *Good University Governance*, tenaga kependidikan memiliki peran strategis yang meliputi:

- 1) Mendukung Tata Kelola Universitas. Tenaga kependidikan bertanggung jawab terhadap pengelolaan administrasi, keuangan, sumber daya manusia, perencanaan, dan pengendalian organisasi. Kualitas tata kelola universitas sangat dipengaruhi oleh profesionalisme tenaga kependidikan.
- 2) Mendukung Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Keberhasilan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat memerlukan dukungan administrasi yang efektif,

pengelolaan laboratorium, perpustakaan, teknologi informasi, serta pelayanan akademik yang berkualitas.

- 3) Mendukung Akreditasi dan Peningkatan. Berbagai indikator akreditasi nasional maupun internasional memerlukan dukungan data, dokumentasi, administrasi, dan sistem informasi yang dikelola oleh tenaga kependidikan.
- 4) Mendukung Transformasi Digital. Perubahan menuju *smart university* menempatkan tenaga kependidikan sebagai aktor utama dalam pengembangan sistem informasi akademik, layanan digital, arsip elektronik, serta tata kelola berbasis teknologi.
- 5) Mendukung Daya Saing Universitas. Kompetensi tenaga kependidikan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, kepuasan pemangku kepentingan, efisiensi organisasi, serta reputasi universitas di tingkat nasional maupun internasional.

Karakteristik dan peran strategis tenaga kependidikan menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak lagi dapat dipandang sebagai kebijakan administratif semata. Pengembangan karier harus menjadi bagian dari strategi universitas untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperkuat tata kelola, serta menjamin keberlanjutan organisasi. Dalam konteks PTN BH, pengembangan karier tenaga kependidikan perlu dilaksanakan melalui pendekatan yang berbasis kompetensi, sistem merit, manajemen talenta, dan perencanaan suksesi. Pendekatan tersebut memungkinkan universitas mengembangkan tenaga kependidikan yang profesional, adaptif, inovatif, dan memiliki kapasitas kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Perubahan lingkungan strategis pendidikan tinggi pada abad ke-21 telah membawa konsekuensi yang signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi, termasuk tenaga kependidikan. PTN BH dituntut tidak hanya mampu menghasilkan layanan akademik yang berkualitas, tetapi juga membangun tata

kelola organisasi yang profesional, adaptif, inovatif, dan berorientasi pada daya saing global. Dalam konteks tersebut, pengembangan karier tenaga kependidikan menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan institusi dalam mencapai visi dan misi organisasi. Meskipun berbagai regulasi telah memberikan landasan normatif mengenai pengembangan kompetensi, sistem merit, dan manajemen talenta, implementasi pengembangan karier di berbagai perguruan tinggi masih menghadapi beragam tantangan. Tantangan tersebut muncul akibat interaksi antara faktor internal organisasi, dinamika lingkungan eksternal, perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan pemangku kepentingan terhadap kualitas layanan pendidikan tinggi.

Gary Dessler (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara strategi organisasi, sistem pengelolaan sumber daya manusia, kompetensi pegawai, dan mekanisme pengembangan yang diterapkan. Armstrong (2023) menambahkan bahwa tantangan utama organisasi modern bukan lagi sekadar menyediakan program pelatihan, tetapi membangun sistem pengembangan karier yang mampu mengantisipasi perubahan lingkungan dan mendukung keberlanjutan organisasi. Dalam perspektif Wheelen dan Hunger (2018), tantangan tersebut harus dipandang sebagai bagian dari analisis lingkungan strategis yang menjadi dasar dalam perumusan strategi organisasi.

Berdasarkan sintesis teori tersebut, tantangan pengembangan karier tenaga kependidikan pada PTN BH dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam dua kategori besar, yaitu tantangan internal organisasi dan tantangan eksternal.

1) Tantangan Internal Pengembangan Karier

- a) Belum Optimalnya Perencanaan Karier Berbasis Kompetensi. Salah satu tantangan utama yang dihadapi

banyak perguruan tinggi adalah belum optimalnya integrasi antara perencanaan karier dengan sistem manajemen kompetensi. Dalam praktiknya, penyusunan jalur karier sering kali masih berorientasi pada struktur organisasi dan ketersediaan jabatan, bukan pada hasil pemetaan kompetensi maupun kebutuhan strategis institusi. Menurut Dessler (2020), perencanaan karier seharusnya diawali dengan identifikasi kompetensi jabatan, analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*), serta penyusunan *Individual Development Plan* (IDP). Tanpa tahapan tersebut, pengembangan karier cenderung bersifat reaktif dan kurang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks PTN BH, kondisi ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara kompetensi tenaga kependidikan dengan tuntutan pekerjaan, sehingga efektivitas layanan administrasi dan akademik belum optimal.

- b) Keterbatasan Jalur Karier. Berbeda dengan organisasi bisnis yang memiliki struktur jabatan yang relatif luas, PTN Badan Hukum sering menghadapi keterbatasan formasi jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu. Akibatnya, peluang promosi vertikal menjadi terbatas dan tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang memiliki kinerja serta kompetensi tinggi. Kondisi tersebut dapat menimbulkan beberapa konsekuensi, antara lain menurunnya motivasi pegawai, berkurangnya kepuasan kerja, meningkatnya stagnasi karier, berkurangnya komitmen organisasi. Oleh karena itu, Dessler (2020) menyarankan organisasi mengembangkan alternatif jalur karier melalui rotasi, *job enrichment*, penugasan strategis, dan pengembangan kompetensi lintas fungsi sehingga pegawai tetap

memperoleh kesempatan berkembang meskipun promosi jabatan terbatas.

- c) **Belum Terintegrasinya Sistem Manajemen Talenta.** Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis yang bertujuan mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berpotensi tinggi. Namun, pada banyak organisasi sektor publik, penerapan manajemen talenta masih berada pada tahap awal sehingga belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem pengembangan karier. Kondisi ini menyebabkan pengembangan pegawai sering kali dilakukan secara seragam tanpa mempertimbangkan perbedaan potensi, kesiapan, maupun kebutuhan pengembangan masing-masing individu. Akibatnya, organisasi kesulitan menyiapkan calon pemimpin yang siap mengisi jabatan strategis pada masa mendatang. Bagi PTN BH, belum optimalnya integrasi manajemen talenta dapat berdampak pada lambatnya regenerasi kepemimpinan, terbatasnya kaderisasi, dan meningkatnya risiko kekosongan jabatan strategis.
- d) **Kesenjangan Kompetensi Digital.** Transformasi digital di bidang pendidikan tinggi telah mengubah hampir seluruh proses bisnis universitas, mulai dari administrasi akademik, pengelolaan keuangan, layanan kemahasiswaan, hingga sistem penjaminan mutu. Perubahan tersebut menuntut tenaga kependidikan memiliki kompetensi digital yang semakin tinggi. Namun demikian, kemampuan digital tenaga kependidikan tidak selalu berkembang secepat perkembangan teknologi. Kesenjangan kompetensi digital (*digital competency gap*) menjadi tantangan yang memengaruhi efektivitas implementasi sistem informasi dan inovasi layanan. Noe (2020) menegaskan bahwa organisasi

perlu mengembangkan strategi pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) agar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan karakteristik pekerjaan.

- e) Keterbatasan Anggaran Pengembangan SDM. Program pengembangan karier memerlukan dukungan pendanaan yang memadai, baik untuk pendidikan formal, pelatihan, sertifikasi, *coaching*, *mentoring*, maupun pengembangan kepemimpinan. Meskipun PTN Badan Hukum memiliki tingkat otonomi yang lebih tinggi dalam pengelolaan keuangan, alokasi anggaran tetap harus mempertimbangkan berbagai prioritas institusi. Keterbatasan anggaran dapat mengurangi frekuensi pelatihan, membatasi kesempatan pendidikan lanjut, serta menghambat implementasi program pengembangan talenta secara menyeluruh. Oleh karena itu, universitas perlu mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efisien, seperti *blended learning*, *e-learning*, kerja sama antarlembaga, dan pemanfaatan sumber belajar internal.
- f) Resistensi terhadap Perubahan Organisasi. Transformasi organisasi sering kali diikuti oleh perubahan struktur, sistem kerja, maupun budaya organisasi. Perubahan tersebut tidak selalu diterima secara positif oleh seluruh pegawai. Sebagian tenaga kependidikan dapat menunjukkan resistensi karena merasa nyaman dengan pola kerja lama, khawatir terhadap peningkatan tuntutan kompetensi, atau belum memahami manfaat perubahan. Resistensi tersebut dapat memperlambat implementasi program pengembangan karier dan mengurangi efektivitas inovasi organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan

berorientasi pada pembelajaran menjadi faktor penting dalam mengelola perubahan.

2) Tantangan Eksternal Pengembangan Karier

Selain menghadapi berbagai tantangan yang berasal dari dalam organisasi, sistem pengembangan karier tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) juga dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternal yang berkembang sangat cepat. Dalam perspektif manajemen strategik, Wheelen dan Hunger (2018) menjelaskan bahwa perubahan lingkungan eksternal harus dianalisis secara sistematis karena akan memengaruhi formulasi maupun implementasi strategi organisasi. Bagi PTN BH, perubahan tersebut menuntut adanya sistem pengembangan karier yang adaptif, fleksibel, dan berorientasi pada masa depan (*future-oriented career development*).

- a) Dinamika Kebijakan dan Regulasi. Perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan tinggi dan manajemen Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu tantangan utama dalam pengembangan karier tenaga kependidikan. Reformasi birokrasi, penerapan sistem merit, kebijakan manajemen talenta ASN, transformasi kelembagaan, serta perubahan regulasi pendidikan tinggi menuntut perguruan tinggi untuk terus menyesuaikan sistem pengelolaan sumber daya manusianya. Perubahan regulasi tersebut memberikan peluang untuk meningkatkan profesionalisme pegawai, tetapi sekaligus menimbulkan tantangan berupa kebutuhan penyesuaian prosedur, restrukturisasi organisasi, pembaruan standar kompetensi, serta harmonisasi kebijakan internal universitas. Oleh karena itu, pengembangan karier tidak dapat bersifat statis, melainkan harus menjadi bagian dari proses adaptasi strategis organisasi.

- b) Transformasi Digital. Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara fundamental cara perguruan tinggi menyelenggarakan layanan akademik maupun administrasi. Sistem informasi akademik, pelayanan berbasis *cloud computing*, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), analitik data, otomasi administrasi, dan layanan digital menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tata kelola universitas modern. Transformasi tersebut mengubah profil kompetensi yang dibutuhkan tenaga kependidikan. Kompetensi administratif konvensional tidak lagi memadai; tenaga kependidikan dituntut memiliki kemampuan literasi digital, pengelolaan data, keamanan informasi, analisis data, pemanfaatan AI secara etis, serta kemampuan beradaptasi terhadap teknologi baru. Noe (2020) menegaskan bahwa organisasi yang gagal mengembangkan kompetensi digital pegawainya akan mengalami kesenjangan kompetensi (*digital competency gap*) yang pada akhirnya menurunkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, sistem pengembangan karier harus mengintegrasikan program *reskilling* dan *upskilling* secara berkelanjutan.
- c) Internasionalisasi Perguruan Tinggi. Perguruan tinggi saat ini tidak hanya bersaing di tingkat nasional, tetapi juga dalam lingkungan global. Peningkatan jumlah mahasiswa internasional, kerja sama akademik lintas negara, akreditasi internasional, serta pemeringkatan universitas dunia menyebabkan tenaga kependidikan harus mampu memberikan layanan yang memenuhi standar internasional. Kondisi ini memerlukan pengembangan kompetensi tambahan, antara lain kemampuan berbahasa asing, komunikasi lintas budaya, pengelolaan kerja sama internasional, administrasi akademik bertaraf internasional,

pemahaman terhadap standar mutu internasional. Dengan demikian, pengembangan karier harus memperhatikan kebutuhan kompetensi global sebagai bagian dari strategi internasionalisasi universitas.

- d) Persaingan Global dalam Pendidikan Tinggi. Era globalisasi telah meningkatkan kompetisi antarperguruan tinggi dalam memperoleh mahasiswa, dosen, mitra industri, pendanaan penelitian, serta pengakuan internasional. Persaingan tersebut tidak hanya ditentukan oleh kualitas akademik, tetapi juga oleh efektivitas sistem administrasi, kecepatan pelayanan, dan profesionalisme tenaga kependidikan. Dalam perspektif *Resource-Based View*, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unggul merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang sulit ditiru oleh institusi lain. Oleh karena itu, pengembangan karier tenaga kependidikan menjadi investasi strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan daya saing universitas.
- e) Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI). Kemajuan AI menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi tenaga kependidikan. Berbagai pekerjaan administratif yang bersifat rutin mulai dapat diotomatisasi, sehingga kompetensi yang dibutuhkan bergeser ke arah analisis, pengambilan keputusan, pengelolaan sistem digital, serta pelayanan yang membutuhkan kemampuan interpersonal. Implikasi utama perkembangan AI terhadap pengembangan karier antara lain perlunya peningkatan literasi AI, pengembangan kompetensi analitis, kemampuan memanfaatkan AI secara etis dan bertanggung jawab, penguatan kreativitas dan kemampuan pemecahan masalah. Dengan demikian, strategi pengembangan karier tidak hanya mempersiapkan pegawai menghadapi perubahan teknologi saat ini, tetapi juga

membangun kesiapan menghadapi perubahan yang akan datang.

- f) Meningkatnya Ekspektasi Pemangku Kepentingan. Mahasiswa, dosen, orang tua, pemerintah, dunia usaha, lembaga akreditasi, dan masyarakat memiliki ekspektasi yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan perguruan tinggi. Kecepatan, ketepatan, transparansi, dan kemudahan akses layanan menjadi indikator utama kualitas tata kelola. Peningkatan ekspektasi tersebut mendorong perguruan tinggi untuk memiliki tenaga kependidikan yang profesional, adaptif, komunikatif, dan berorientasi pada pelayanan. Oleh karena itu, sistem pengembangan karier harus mampu membentuk budaya pelayanan prima (*service excellence*) yang menjadi bagian dari identitas organisasi.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam perspektif manajemen strategik, keberhasilan implementasi strategi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan strategi tersebut secara efektif. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja (*performance management*) menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen organisasi. Seiring meningkatnya tuntutan terhadap kualitas layanan pendidikan tinggi, konsep kinerja tidak lagi dimaknai sebagai hasil kerja individu semata, tetapi juga mencakup perilaku kerja, kontribusi terhadap organisasi, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, pengelolaan kinerja tenaga

kependidikan harus dipandang sebagai proses strategis yang mendukung pencapaian tujuan universitas.

Herman Aguinis (2019) mendefinisikan kinerja sebagai serangkaian perilaku dan hasil kerja yang relevan dengan tujuan organisasi serta dapat diukur melalui sistem manajemen kinerja yang berkelanjutan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir (*results*), tetapi juga mencakup proses, perilaku, kompetensi, dan kontribusi individu terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi. Aguinis (2019) menegaskan bahwa terdapat tiga karakteristik utama kinerja.

- 1) Kinerja Berorientasi pada Tujuan Organisasi. Kinerja individu harus memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi, misi, sasaran strategis, dan indikator kinerja organisasi. Dengan demikian, setiap aktivitas pegawai harus memiliki hubungan yang jelas dengan tujuan organisasi. Dalam konteks PTN Badan Hukum, kinerja tenaga kependidikan harus mendukung pencapaian indikator kinerja universitas, termasuk mutu layanan akademik, efektivitas tata kelola, kepuasan pemangku kepentingan, serta daya saing institusi.
- 2) Kinerja Merupakan Perilaku dan Hasil Kerja. Menurut Aguinis (2019), kinerja terdiri atas dua dimensi utama, yaitu *performance behavior* (perilaku kerja yang ditunjukkan pegawai selama melaksanakan tugas) dan *performance results* (hasil yang dicapai berdasarkan target yang telah ditetapkan). Pendekatan ini lebih komprehensif dibandingkan penilaian yang hanya berfokus pada hasil kerja. Dalam konteks tenaga kependidikan, perilaku seperti kolaborasi, pelayanan prima, inovasi, dan integritas menjadi bagian penting dari penilaian kinerja.
- 3) Kinerja Bersifat Dinamis. Aguinis (2019) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh perubahan lingkungan organisasi, perkembangan teknologi, kebutuhan pengguna layanan, dan

perubahan strategi organisasi. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja harus bersifat adaptif dan memberikan umpan balik secara berkelanjutan. Bagi PTN BH, perubahan regulasi pendidikan tinggi, transformasi digital, internasionalisasi, dan penerapan indikator kinerja utama menuntut adanya sistem evaluasi kinerja yang mampu mengikuti dinamika tersebut.

Herman Aguinis (2019) memandang kinerja sebagai kombinasi antara perilaku kerja (*performance behavior*) dan hasil kerja (*performance results*) yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penilaian kinerja tidak cukup hanya mengukur output pekerjaan, tetapi juga harus mengevaluasi bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Menurut Aguinis (2019), dimensi utama kinerja meliputi:

- 1) *Task Performance*. *Task performance* merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok sesuai dengan tanggung jawab jabatan yang diemban. Dimensi ini mencerminkan tingkat efektivitas individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi. Pada tenaga kependidikan, *task performance* tercermin melalui kemampuan dalam menyelesaikan administrasi akademik secara tepat waktu, memberikan pelayanan administrasi kepada mahasiswa dan dosen, mengelola dokumen secara akurat, melaksanakan prosedur operasional sesuai standar, memanfaatkan teknologi informasi dalam pekerjaan, Dimensi ini menjadi indikator utama karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan yang diberikan oleh tenaga kependidikan.
- 2) *Contextual Performance*. Berbeda dengan *task performance*, *contextual performance* menunjukkan perilaku pegawai yang mendukung efektivitas organisasi di luar tugas formalnya. Perilaku tersebut antara lain membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, menunjukkan komitmen

organisasi, berpartisipasi dalam kegiatan institusi, berinisiatif menyelesaikan masalah, dan memberikan pelayanan prima. Dalam lingkungan PTN BH yang menuntut kolaborasi lintas unit kerja, *contextual performance* memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi.

- 3) *Adaptive Performance*. Perubahan lingkungan pendidikan tinggi menyebabkan organisasi membutuhkan pegawai yang mampu beradaptasi terhadap perubahan. Adaptive performance meliputi kemampuan menghadapi perubahan regulasi, mempelajari teknologi baru, menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, bekerja dalam kondisi yang dinamis, memecahkan masalah secara kreatif. Dimensi ini semakin penting pada era transformasi digital dan implementasi *smart university*.
- 4) *Counterproductive Work Behavior*. Aguinis (2019) juga menegaskan pentingnya mengevaluasi perilaku kerja yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Perilaku tersebut antara lain ketidakdisiplinan, rendahnya integritas, penyalahgunaan wewenang, konflik kerja, pelanggaran prosedur, dan penolakan terhadap perubahan. Walaupun dimensi ini bersifat negatif, pengukurannya penting untuk memperbaiki sistem pengembangan sumber daya manusia.

Wheelen dan Hunger (2018) menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam implementasi strategi organisasi. Strategi yang telah dirumuskan tidak akan memberikan hasil optimal apabila tidak didukung oleh pegawai yang memiliki kinerja tinggi. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kinerja tenaga kependidikan merupakan konsekuensi langsung dari keberhasilan proses manajemen strategik yang meliputi analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian strategi. Dengan demikian, peningkatan kinerja tenaga kependidikan

merupakan salah satu indikator keberhasilan implementasi manajemen strategik pengembangan karier di PTN Badan Hukum.

Gary Dessler (2020) menjelaskan bahwa tujuan utama pengembangan karier bukan sekadar meningkatkan jenjang jabatan pegawai, tetapi juga meningkatkan kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas. Melalui pengembangan kompetensi yang sistematis, tenaga kependidikan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang mendukung peningkatan kualitas pekerjaan. Selain itu, kesempatan memperoleh promosi, rotasi, pendidikan lanjut, serta pelatihan akan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dengan demikian, pengembangan karier merupakan salah satu determinan penting dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

b. Kinerja Tenaga Kependidikan di PTN BH

Kinerja tenaga kependidikan merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang berasal dari individu, organisasi, maupun lingkungan eksternal. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, serta kesempatan untuk berkembang.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) menjadi semakin kompleks karena tenaga kependidikan bekerja dalam lingkungan organisasi yang memiliki karakteristik khas, yaitu perpaduan antara tata kelola akademik, pelayanan publik, penerapan sistem merit, otonomi pengelolaan, serta tuntutan pencapaian daya saing nasional dan internasional. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor

yang memengaruhi kinerja menjadi penting sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan karier yang efektif.

Menurut Aguinis (2019), kinerja merupakan fungsi dari kemampuan individu, motivasi, dukungan organisasi, serta proses manajemen kinerja yang berkelanjutan. Armstrong menambahkan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara strategi organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Sementara itu, Dessler (2020) menegaskan bahwa pengembangan karier merupakan salah satu instrumen strategis untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan produktivitas pegawai sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kependidikan dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan eksternal.

1) Faktor Individu

- a) Kompetensi. Kompetensi merupakan faktor mendasar yang menentukan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), serta karakteristik perilaku (*attitudes*) yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Tenaga kependidikan pada PTN BH dituntut memiliki kompetensi administratif, kompetensi digital, kemampuan komunikasi, kemampuan pelayanan publik, serta kemampuan bekerja sama lintas unit. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, semakin besar peluang tenaga kependidikan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, tepat waktu, dan sesuai dengan standar organisasi. Dalam perspektif penelitian ini, pengembangan karier menjadi mekanisme utama untuk meningkatkan

kompetensi melalui pendidikan formal, pelatihan, sertifikasi, rotasi jabatan, penugasan khusus, *coaching*, dan *mentoring*.

- b) Motivasi Kerja. Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, inisiatif, dan produktivitas yang lebih baik dibandingkan pegawai yang bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban administratif. Pengembangan karier memiliki hubungan erat dengan motivasi karena kesempatan untuk berkembang, memperoleh promosi, mengikuti pendidikan lanjut, dan mendapatkan pengakuan organisasi dapat meningkatkan semangat kerja serta loyalitas tenaga kependidikan.
- c) Komitmen Organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan tingkat keterikatan emosional, rasa memiliki, dan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi umumnya lebih bertanggung jawab, disiplin, serta memiliki keinginan untuk mempertahankan kualitas pekerjaannya. Dalam lingkungan PTN BH, komitmen organisasi menjadi penting karena tenaga kependidikan tidak hanya bertugas menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan dalam mendukung pencapaian visi universitas melalui pelayanan akademik yang berkualitas.
- d) Kemampuan Beradaptasi. Transformasi digital, perubahan regulasi, dan dinamika pendidikan tinggi menuntut tenaga kependidikan memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Pegawai yang mampu belajar secara berkelanjutan (*continuous learning*) akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, teknologi, maupun kebijakan organisasi. Kemampuan adaptasi menjadi salah

satu indikator penting dalam sistem pengembangan karier modern karena menunjukkan kesiapan individu menghadapi tantangan masa depan.

2) Faktor Organisasi

- a) Kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, inspirasi, umpan balik, serta dukungan terhadap pengembangan pegawai akan mendorong terbentuknya budaya kerja yang produktif. Dalam konteks PTN BH, pimpinan unit kerja berperan sebagai *career coach* yang membantu tenaga kependidikan menyusun rencana pengembangan kompetensi dan karier sesuai kebutuhan organisasi.
- b) Sistem Pengembangan Karier. Dessler (2020) menegaskan bahwa pengembangan karier merupakan investasi strategis organisasi yang bertujuan meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kesiapan pegawai dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Sistem pengembangan karier yang dirancang secara terencana akan memberikan kepastian mengenai jalur karier, meningkatkan persepsi keadilan, memperkuat sistem merit, serta mendorong peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Sebaliknya, sistem yang tidak transparan dapat menurunkan motivasi dan komitmen pegawai. Dalam penelitian ini, sistem pengembangan karier diposisikan sebagai faktor organisasi yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja tenaga kependidikan.
- c) Sistem Manajemen Kinerja. Manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pengembangan pegawai. Sistem ini mencakup penetapan sasaran kinerja, pemantauan pelaksanaan tugas,

pemberian umpan balik, evaluasi, serta tindak lanjut berupa pengembangan kompetensi dan penghargaan. Pada PTN BH, sistem manajemen kinerja yang selaras dengan sasaran strategis universitas akan mendorong setiap tenaga kependidikan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian indikator kinerja institusi.

- d) Budaya Organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang memengaruhi perilaku kerja pegawai. Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, integritas, dan pembelajaran berkelanjutan akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong peningkatan kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang birokratis, kurang terbuka terhadap perubahan, atau tidak menghargai prestasi dapat menghambat pengembangan potensi tenaga kependidikan.
- e) Sistem Penghargaan dan Remunerasi. Penghargaan yang diberikan berdasarkan kinerja dan kompetensi akan meningkatkan motivasi serta mendorong pegawai untuk terus mengembangkan diri. Dalam konteks PTN BH, sistem remunerasi yang adil dan berbasis kinerja merupakan bagian dari implementasi sistem merit yang mendukung profesionalisme tenaga kependidikan.

3) Faktor Lingkungan Eksternal

- a) Kebijakan Pemerintah. Perubahan regulasi mengenai pendidikan tinggi, Aparatur Sipil Negara, sistem merit, serta tata kelola perguruan tinggi memengaruhi kebijakan pengembangan sumber daya manusia di PTN BH. Perguruan tinggi perlu menyesuaikan sistem pengelolaan tenaga kependidikan agar tetap sejalan dengan ketentuan nasional.
- b) Transformasi Digital. Digitalisasi layanan administrasi, penggunaan kecerdasan artifisial, analitik data, dan sistem

informasi terintegrasi mengubah cara tenaga kependidikan melaksanakan pekerjaannya. Kondisi ini menuntut peningkatan kompetensi digital secara berkelanjutan agar kinerja tetap optimal.

- c) Persaingan Perguruan Tinggi. Persaingan dalam memperoleh akreditasi unggul, meningkatkan reputasi internasional, menarik mahasiswa berkualitas, serta memperluas kerja sama global mendorong PTN BH untuk terus meningkatkan kualitas layanan administrasi. Hal tersebut menjadikan kinerja tenaga kependidikan sebagai salah satu faktor penentu daya saing institusi.

Pengukuran kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai tingkat keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen strategik, pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan, pengembangan sumber daya manusia, pemberian penghargaan, serta penyempurnaan strategi organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja harus dirancang secara objektif, terukur, transparan, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Pengukuran kinerja tenaga kependidikan Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi bisnis maupun instansi pemerintah pada umumnya. Selain berorientasi pada produktivitas administrasi, pengukuran kinerja juga harus mampu menggambarkan kontribusi tenaga kependidikan terhadap peningkatan mutu layanan akademik, efektivitas tata kelola universitas, pencapaian indikator kinerja utama (IKU), serta keberhasilan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Dalam konteks tersebut, pengukuran kinerja tenaga kependidikan perlu mengintegrasikan perspektif manajemen kinerja modern sebagaimana dikemukakan oleh Aguinis dengan sistem manajemen

kinerja sektor publik yang berlandaskan prinsip sistem merit, akuntabilitas, dan peningkatan kualitas pelayanan.

Menurut Aguinis (2019), pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari *performance management* yang dilakukan secara berkelanjutan melalui penetapan sasaran, pemantauan pelaksanaan pekerjaan, pemberian umpan balik, evaluasi hasil, dan penyusunan rencana pengembangan pegawai. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak dipahami sebagai kegiatan administratif yang dilakukan pada akhir periode penilaian, melainkan sebagai proses yang berlangsung secara terus-menerus. Pendekatan tersebut memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu berorientasi pada tujuan strategis organisasi, menggunakan indikator yang jelas dan terukur, dilakukan secara objektif dan transparan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menjadi dasar penyusunan program pengembangan kompetensi dan karier.

Pengukuran kinerja dalam konteks PTN BH harus mampu memberikan informasi mengenai sejauh mana tenaga kependidikan berkontribusi terhadap pencapaian sasaran strategis universitas. Agar pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang valid dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, beberapa prinsip perlu diperhatikan.

- 1) Objektivitas. Penilaian harus didasarkan pada bukti kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan, bukan pada persepsi pribadi penilai. Objektivitas menjadi prasyarat utama dalam penerapan sistem merit sehingga setiap tenaga kependidikan memperoleh kesempatan yang sama untuk berkembang berdasarkan kompetensi dan prestasinya.
- 2) Keterukuran. Setiap indikator kinerja harus dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Indikator yang jelas akan memudahkan organisasi mengevaluasi pencapaian sasaran kerja serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

- 3) Transparansi Seluruh proses penilaian harus dilakukan secara terbuka, mulai dari penetapan target, mekanisme penilaian, hingga penyampaian hasil evaluasi. Transparansi akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap sistem manajemen kinerja.
- 4). Akuntabilitas. Hasil penilaian harus dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun profesional. Oleh karena itu, proses evaluasi perlu didukung oleh dokumentasi, bukti kinerja, dan mekanisme verifikasi yang memadai.
- 5) Berorientasi pada Pengembangan. Pengukuran kinerja tidak semata-mata bertujuan memberikan nilai, tetapi juga menjadi dasar penyusunan program pelatihan, pendidikan, promosi, rotasi, *coaching*, *mentoring*, dan pengembangan karier.

Berdasarkan sintesis teori Aguinis dan karakteristik pekerjaan tenaga kependidikan, penelitian ini memandang bahwa pengukuran kinerja perlu mencakup enam dimensi utama.

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of Work*). Kualitas kerja menunjukkan tingkat ketelitian, akurasi, dan kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar operasional organisasi. Pada tenaga kependidikan, dimensi ini tercermin dalam ketepatan pengelolaan administrasi akademik, keuangan, kepegawaian, maupun layanan lainnya.
- 2) Produktivitas (*Quantity of Work*). Produktivitas menggambarkan kemampuan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan beban kerja sesuai target yang telah ditetapkan. Dimensi ini berkaitan dengan volume pekerjaan, efisiensi waktu, serta kemampuan memenuhi kebutuhan layanan organisasi.
- 3) Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Dalam lingkungan perguruan tinggi, ketepatan waktu

sangat memengaruhi kualitas pelayanan kepada mahasiswa, dosen, dan mitra eksternal.

- 4) Perilaku Kerja (*Contextual Performance*). Perilaku kerja mencakup kemampuan bekerja sama, komunikasi, integritas, orientasi pelayanan, kepedulian terhadap organisasi, dan kemauan membantu rekan kerja. Dimensi ini berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada pelayanan.
- 5) Kemampuan Adaptasi (*Adaptive Performance*). Kemampuan adaptasi menunjukkan kesiapan tenaga kependidikan dalam menghadapi perubahan regulasi, perkembangan teknologi informasi, transformasi digital, serta perubahan kebutuhan organisasi. Dimensi ini semakin penting seiring berkembangnya konsep *smart university* dan tata kelola digital.
- 6) Kontribusi Strategis. Kontribusi strategis menggambarkan kemampuan tenaga kependidikan memberikan nilai tambah bagi organisasi melalui inovasi, perbaikan proses kerja, partisipasi dalam pengembangan institusi, serta dukungan terhadap pencapaian sasaran strategis universitas. Dimensi ini menjadi pembeda utama antara pengukuran kinerja tradisional dan pendekatan manajemen kinerja strategis.

Sebagai perguruan tinggi yang memiliki otonomi lebih luas dalam bidang akademik dan nonakademik, PTN BH dituntut menerapkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang profesional dan akuntabel. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tenaga kependidikan tidak hanya diarahkan pada pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), tetapi juga harus dikaitkan dengan sasaran strategis universitas, indikator kinerja utama, serta target dalam rencana strategis institusi. Dalam praktiknya, pengukuran kinerja tenaga kependidikan pada PTN BH perlu memperhatikan beberapa aspek antara lain kesesuaian antara target individu dengan sasaran strategis

universitas, integrasi antara penilaian hasil kerja dan perilaku kerja, keterkaitan hasil penilaian dengan pengembangan kompetensi dan karier, pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar pemberian penghargaan, promosi, rotasi, dan pengembangan talenta, dan pelaksanaan evaluasi secara berkala disertai umpan balik yang konstruktif. Dengan pendekatan tersebut, sistem pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi menjadi bagian dari siklus peningkatan mutu organisasi.

Menurut perspektif Gary Dessler (2020), hasil penilaian kinerja merupakan salah satu dasar utama dalam pengembangan karier pegawai. Informasi mengenai pencapaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi potensi, menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi, serta merancang jalur karier yang sesuai dengan kemampuan individu dan kebutuhan organisasi. Pada PTN BH, hubungan antara pengukuran kinerja dan pengembangan karier menjadi semakin penting karena implementasi sistem merit mensyaratkan bahwa promosi, rotasi, maupun pengembangan pegawai harus didasarkan pada kombinasi antara kinerja, kompetensi, dan potensi. Oleh sebab itu, sistem pengukuran kinerja harus menghasilkan informasi yang valid, objektif, dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia.

Kajian teori menunjukkan bahwa sebagian besar model pengukuran kinerja dikembangkan untuk organisasi bisnis yang berorientasi pada produktivitas dan keuntungan. Dalam konteks PTN Badan Hukum, orientasi tersebut perlu disesuaikan karena keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari efisiensi administratif, tetapi juga dari kualitas pelayanan akademik, dukungan terhadap tridharma perguruan tinggi, kepuasan pemangku kepentingan, dan kontribusi terhadap pencapaian indikator kinerja institusi. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan pendekatan pengukuran kinerja yang

mengintegrasikan dimensi operasional (kualitas, produktivitas, dan ketepatan waktu) dengan dimensi perilaku (kolaborasi, integritas, pelayanan, dan adaptasi) serta dimensi strategis (kontribusi terhadap sasaran universitas). Pendekatan tersebut dipandang lebih sesuai dengan karakteristik tenaga kependidikan pada PTN Badan Hukum yang memiliki peran administratif sekaligus strategis dalam mendukung tata kelola universitas.

D. Landasan Kebijakan

Kebijakan pengembangan karier dalam konteks perguruan tinggi negeri berlandaskan pada prinsip sistem merit, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, serta penilaian kinerja yang objektif. Oleh karena itu, kebijakan tersebut menjadi acuan bagi penyusunan program pendidikan dan pelatihan, rotasi, mutasi, promosi, hingga perencanaan suksesi. Dengan adanya landasan kebijakan yang kuat, PTN dapat membangun sistem pengembangan karier yang transparan, akuntabel, berkeadilan, dan selaras dengan visi, misi, serta tujuan strategis organisasi sehingga mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing.

Tabel 2. 2 Regulasi Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan

No	Regulasi	Pokok Pengaturan	Substansi yang Berkaitan dengan Pengembangan Karier	Implikasi terhadap Penelitian
1	UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi	Mengatur sistem pendidikan tinggi, otonomi perguruan tinggi, tata kelola, tridharma, dan sumber daya manusia perguruan tinggi.	Perguruan tinggi memiliki kewenangan mengembangkan SDM, termasuk tenaga kependidikan, melalui sistem pengembangan kompetensi dan karier untuk mendukung tata kelola yang baik.	Menjadi landasan hukum bahwa pengembangan karier merupakan bagian dari peningkatan mutu pengelolaan perguruan tinggi.

No	Regulasi	Pokok Pengaturan	Substansi yang Berkaitan dengan Pengembangan Karier	Implikasi terhadap Penelitian
2	UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara	Reformasi manajemen ASN berbasis merit, kompetensi, kinerja, dan talenta.	Pengembangan karier ASN dilakukan berdasarkan kompetensi, kinerja, potensi, integritas, serta penerapan sistem merit dan manajemen talenta.	Menjadi dasar utama penyusunan model pengembangan karier tenaga kependidikan ASN di PTN BH.
3	PP Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi	Mengatur tata kelola, organisasi, otonomi, dan pengelolaan perguruan tinggi.	Perguruan tinggi wajib mengembangkan sumber daya manusia secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan.	Memperkuat pentingnya kebijakan strategik SDM sebagai bagian dari tata kelola PTN BH.
4	PP Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan PTN BH	Mengatur sumber pendanaan dan fleksibilitas pengelolaan keuangan PTN BH.	Pendanaan dapat digunakan untuk pengembangan SDM, pendidikan, pelatihan, peningkatan kompetensi, dan kesejahteraan pegawai.	Menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan karier juga dipengaruhi oleh dukungan pendanaan institusi.
5	PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil	Mengatur seluruh siklus manajemen PNS mulai dari rekrutmen hingga pemberhentian.	Pengembangan karier dilakukan melalui pola karier, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, serta penilaian kinerja.	Menjadi kerangka operasional pengelolaan karier tenaga kependidikan ASN.
6	PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Mengatur sistem penilaian kinerja PNS berbasis hasil kerja dan perilaku kerja.	Hasil penilaian kinerja menjadi dasar pemberian penghargaan, promosi, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karier.	Menghubungkan secara langsung antara peningkatan kinerja dan pengembangan karier.
7	PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017	Menyempurnakan manajemen PNS agar lebih fleksibel dan berbasis sistem merit.	Memperkuat pengembangan karier melalui mobilitas jabatan, penyederhanaan birokrasi, serta penguatan pengembangan kompetensi.	Memberikan dasar bagi implementasi karier yang lebih adaptif di lingkungan PTN BH.

No	Regulasi	Pokok Pengaturan	Substansi yang Berkaitan dengan Pengembangan Karier	Implikasi terhadap Penelitian
8	PermenpanRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN	Mengatur sistem identifikasi, pemetaan, pengembangan, dan suksesi talenta ASN.	Pengembangan karier dilakukan berdasarkan talent pool, potensi, kompetensi, kinerja, serta kesiapan suksesi jabatan.	Sangat relevan sebagai pendekatan strategik dalam model pengembangan karier tenaga kependidikan.
9	PermenpanRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai ASN	Mengatur perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut kinerja ASN.	Kinerja diintegrasikan dengan pengembangan kompetensi dan pengembangan karier melalui dialog kinerja yang berkelanjutan.	Menjadi dasar integrasi antara manajemen kinerja dan pengembangan karier dalam penelitian.
10	PermenpanRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil	Mengatur pola karier PNS berdasarkan kompetensi, kinerja, dan kebutuhan organisasi.	Menjelaskan jalur karier, perpindahan jabatan, promosi, rotasi, serta persyaratan kompetensi setiap jenjang karier.	Menjadi acuan penyusunan model pola karier tenaga kependidikan pada PTN BH berbasis merit system.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

No	Identitas Artikel & Jurnal	Hasil Penelitian	Research Gap
1	Menon, M. E., Lintzerakou, E., Georgiou, C., & Vlachopoulos, D. (2026). "The process and effectiveness of strategic planning in higher education: Evidence from five European countries". <i>European Journal of Education</i> .	Perencanaan strategik lebih efektif melalui partisipasi pemangku kepentingan, kepemimpinan adaptif, dan implementasi strategi yang terintegrasi.	Belum mengintegrasikan perencanaan strategik, talent management, dan pengembangan karier dalam konteks PTN Badan Hukum.
2	Hasanah, H., Handaru, A. W., Swamarinda, D. R., & Shadiq, T. F. (2025). Strategic management practice in higher education institutions: A systematic literature review of trends. <i>International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management (ISC-BEAM)</i> .	Manajemen strategik meningkatkan daya saing perguruan tinggi melalui kepemimpinan, inovasi, transformasi digital, dan tata kelola adaptif.	Belum mengintegrasikan manajemen strategik dengan pengembangan karier, <i>talent management</i> , dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

No	Identitas Artikel & Jurnal	Hasil Penelitian	Research Gap
3	Muis, I. (2025). "The role of strategic management in enhancing university performance in Indonesia: A SLR approach". <i>International Journal of Advanced Multidisciplinary</i> .	Manajemen strategik meningkatkan kinerja universitas melalui kepemimpinan, tata kelola, inovasi, dan pemanfaatan sumber daya	Belum mengintegrasikan manajemen strategik dengan pengembangan karier dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan
4	Kambuga, Y. M. (2025). "The challenges of strategic management in higher education institutions in Tanzania: A narrative review". <i>International Journal of Educational Management and Development Studies</i> .	Manajemen strategik perguruan tinggi menghadapi kendala kepemimpinan, pendanaan, sumber daya, dan implementasi kebijakan	Belum mengembangkan model manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
5	Ahmad, A. R., Md Sapry, H. R., & Jameel, A. S. (2024). "The road ahead: Strategic planning challenges in higher education". <i>JBS Nexus</i> .	Perencanaan strategik efektif memerlukan kepemimpinan visioner, partisipasi pemangku kepentingan, fleksibilitas, dan evaluasi berkelanjutan.	Belum mengintegrasikan perencanaan strategik dengan pengembangan karier dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan
6	Peñate Santana, Y., Villa González del Pino, E. M., & Pons Murguía, R. A. (2024). "Revisión sistemática de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior [Systematic review of strategic management in higher education institutions]". <i>Revista Estrategia y Gestión Universitaria</i> .	Manajemen strategik memperkuat kinerja perguruan tinggi melalui perencanaan, implementasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan	Belum mengembangkan model manajemen strategik berbasis pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan
7	Al Jufri, H., & Kusumawati, E. (2024). "Strategic planning in education: A bibliometric analysis". <i>Evolutionary Studies in Imaginative Culture</i> .	Analisis bibliometrik menunjukkan peningkatan penelitian perencanaan strategik berorientasi inovasi, tata kelola, dan kinerja pendidikan	Analisis <i>bibliometrik</i> belum mengembangkan model manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan
8	Kalebar, R. U., et al. (2024). "Strategic Management in Higher Education: Navigating Challenges and Opportunities". <i>Journal of Informatics Education and Research</i> .	Manajemen strategik meningkatkan daya saing perguruan tinggi melalui inovasi, adaptasi, kepemimpinan, dan penyelarasan sumber daya	Belum mengembangkan model manajemen strategik berbasis pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan
9	Graves, B. M., & Erickson, F. J. (2024). "Strategic Planning in Higher Education: Perceptions of Faculty and Administrators at Public Institutions". <i>Discover Education</i> .	Perbedaan persepsi dosen dan pimpinan memengaruhi efektivitas implementasi perencanaan strategik di perguruan tinggi	Fokus pada dosen dan pimpinan, belum membahas pengembangan karier tenaga kependidikan secara strategis

No	Identitas Artikel & Jurnal	Hasil Penelitian	Research Gap
10	Jalal, A. (2021). "Strategic Planning in Higher Education: A Simplified B-VAR Model". <i>International Journal of Educational Management</i> .	Model B-VAR mengintegrasikan brainstorming, visi, tindakan, dan hasil untuk meningkatkan efektivitas perencanaan strategik perguruan tinggi	Belum mengintegrasikan model B-VAR dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan
11	Gajita, C. D., & Prado, N. I. (2026). "Career Development, Professional Practices, Commitment, and Work Performance among Teaching Staff in Higher Education Institution". <i>International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)</i> .	Komitmen dan praktik profesional memediasi hubungan pengembangan karier dengan peningkatan kinerja tenaga pendidik.	Fokus pada dosen, belum mengkaji pengembangan karier tenaga kependidikan dalam perspektif manajemen strategik.
12	Veles, N., & Patton, W. (2026). "From individual resilience to system responsibility: Introduction to the double special issue, Sustainable Careers in Higher Education". <i>Journal of Higher Education Policy and Management</i> .	Karier berkelanjutan memerlukan tanggung jawab organisasi, dukungan sistemik, dan kebijakan kelembagaan, bukan hanya resiliensi individu	Belum mengintegrasikan karier berkelanjutan dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan
13	Yoon, H. J., Chang, Y.-L., Van Hoof, H., & Bast, R. A. (2026). "Fostering hopeful career state in the workplace: The roles of organizational and supervisory support". <i>The Career Development Quarterly</i> .	Dukungan organisasi dan atasan meningkatkan harapan karier, keterlibatan kerja, serta perilaku pengembangan karier karyawan	Belum mengintegrasikan dukungan organisasi dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan
14	Coun, M. J. H., Kooistra, D., Semeijn, J. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2026). "Building the Employability Chain: A Time-Lagged Study on the Role of Career Self-Management and Organizational Career Management for Employability Development". <i>Career Development International</i> .	<i>Career self-management</i> dan <i>organizational career management</i> bersama-sama meningkatkan <i>employability</i> karyawan secara berkelanjutan	Belum mengintegrasikan <i>organizational career management</i> dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan
15	Wang, X., & Loganathan, K. (2026). "Performance effects of leadership support behavior in university teachers' career development in Shandong Province: A cross-sectional study based on social exchange theory". <i>Journal of China Human Resource Management</i> .	Dukungan kepemimpinan memperkuat pengembangan karier, komitmen, dan kinerja dosen berdasarkan teori pertukaran sosial	Fokus pada dosen, belum mengkaji pengembangan karier tenaga kependidikan dalam perspektif manajemen strategik
16	Arthur, M. B., Rodrigues, R., Kaše, R., & Khapova, S. N. (2026). "The Intelligent Careers Framework: A Review of the Literature and a Call for Future Research". <i>Career Development International</i> .	Keberhasilan karier dipengaruhi integrasi <i>knowing-why</i> , <i>knowing-how</i> , dan <i>knowing-whom</i> dalam pengembangan karier	Belum mengintegrasikan <i>Intelligent Careers Framework</i> dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan

No	Identitas Artikel & Jurnal	Hasil Penelitian	Research Gap
17	Smagina, O., & Stich, J.-F. (2025). "Talent development in higher education institutions: Systematic literature review and research agenda". <i>Human Resource Development Review</i> .	Pengembangan talenta memerlukan strategi terintegrasi, dukungan organisasi, dan pembelajaran berkelanjutan di perguruan tinggi	Belum mengintegrasikan <i>talent development</i> , sistem merit, dan pengembangan karier tenaga kependidikan PTN Badan Hukum
18	Gander, M., & McInnes, M. (2021). "Can a professional learning community deliver career development learning?". <i>Journal of Workplace Learning</i> .	<i>Professional learning community</i> memperkuat pengembangan karier melalui kolaborasi, pembelajaran bersama, dan refleksi profesional.	Belum mengintegrasikan <i>professional learning community</i> dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan
19	Whitchurch, C., Locke, W., & Marini, G. (2021). "Challenging career models in higher education: The influence of internal career scripts and the rise of the "concertina" career". <i>Higher Education</i> .	Model <i>concertina career</i> menunjukkan jalur karier nonlinier melalui perubahan peran, pengalaman, dan pembelajaran berkelanjutan	Belum menguji konsep <i>concertina career</i> pada tenaga kependidikan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
20	Li, P., Swatdikun, T., Zumitzavan, V., Mahadi, N., & Premanichnukul, V. (2026). "Exploring talent management on employee performance in Chinese higher education institutions: The interplay of job engagement and job satisfaction". <i>Frontiers in Education</i> .	<i>Talent management</i> berpengaruh positif terhadap kinerja dengan mediasi keterlibatan dan kepuasan kerja	Belum mengembangkan model manajemen strategik pengembangan karier berbasis <i>talent management</i> pada tenaga kependidikan
21	Tamam, M. B. (2026). "Talent management and academic workforce research in higher education: A bibliometric review". <i>International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership</i> .	Kajian <i>bibliometrik</i> menunjukkan tren talent management berfokus pada pengembangan talenta, kepemimpinan, dan kinerja perguruan tinggi	Belum mengembangkan model manajemen strategik berbasis <i>talent management</i> untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan
22	Fujimoto, M. (2026). "Organizational career management as a developmental system: Collective leadership behaviors and the enactment of career support". <i>Administrative Sciences</i> .	Manajemen karier organisasi efektif melalui kepemimpinan kolektif, dukungan karier, dan sistem pengembangan berkelanjutan	Belum mengintegrasikan <i>organizational career management</i> dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan
23	Vezou, M., Kalogiannidis, S., Spinthiropoulos, K., Chatzitheodoridis, F., & Georgitsi, M. (2026). "Strategic human resource management in administrative integration and institutional development in Greek universities". <i>Frontiers in Education</i> .	Manajemen SDM strategik memperkuat tata kelola, integrasi administrasi, dan pengembangan kelembagaan universitas	Belum mengintegrasikan <i>strategic human resource management</i> dengan pengembangan karier tenaga kependidikan pada PTN Badan Hukum
24	Verney, C., & Curtis, H. J. (2026). "Conceptualising professional services researchers as a sustainable career development route in higher education". <i>Journal of Higher Education Policy and Management</i> .	<i>Professional services researchers</i> menjadi jalur karier berkelanjutan melalui pengakuan peran, kompetensi, dan	Belum mengembangkan model manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan

No	Identitas Artikel & Jurnal	Hasil Penelitian	Research Gap
		pengembangan profesional.	berbasis jalur karier profesional
25	Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). "Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education". <i>Frontiers in Education</i> .	<i>Talent management</i> meningkatkan kinerja perguruan tinggi melalui strategi pengembangan talenta, kompetensi, dan keterikatan pegawai	Belum mengintegrasikan <i>talent management</i> dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan pada PTN Badan Hukum
26	Barnes, N., Du Plessis, M., & Frantz, J. (2021). "Career management programmes for academics in the higher education sector: A RE-AIM systematic review". <i>South African Journal of Higher Education</i> .	Program manajemen karier akademik meningkatkan pengembangan profesional melalui mentoring, pelatihan, dukungan organisasi, dan perencanaan karier	Fokus pada akademisi, belum mengkaji manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan di PTN Badan Hukum
27	Mohamed Jais, I. R., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). "Talent management in higher education institutions: Developing leadership competencies". <i>Journal of Education and e-Learning Research</i> .	<i>Talent management</i> mengembangkan kompetensi kepemimpinan melalui identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan talenta di perguruan tinggi	Belum mengintegrasikan talent management dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan PTN Badan Hukum
28	Idrus, M. I., Ahmad, M. I. S., & Idrus, M. I. (2023). "Career development strategies to improve human resources sustainability in organisations". <i>Student Research Journal</i> .	strategi pengembangan karier diyakini mampu meningkatkan keberlanjutan SDM sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.	Belum menguji efektivitas strategi pengembangan karier pada organisasi secara empiris.
29	Fumasoli, T., & Hladchenko, M. (2023). "Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, emerging challenges". <i>Tertiary Education and Management</i> .	manajemen strategik di perguruan tinggi telah bergeser dari pendekatan administratif menuju <i>strategic governance</i> .	belum menguraikan model strategik pengembangan karier tenaga kependidikan sebagai bagian dari implementasi strategi SDM.
30	Abiwu, L., & Martins, I. (2024). "Does integrated talent management foster competitive advantage in higher education institutions?". <i>SA Journal of Human Resource Management</i> .	Mengembangkan model yang menjelaskan bagaimana <i>talent attraction, talent development, retention, leadership</i> , dan <i>HR strategy</i> menciptakan keunggulan kompetitif perguruan tinggi.	Belum diuji secara empiris pada tenaga kependidikan.