DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

Received : 24 October 2025
Revised : 24 December 2025
Accepted : 24 December 2025
Online : 30 December 2025
Published : 31 December 2025

Pendampingan Perguruan Tinggi dalam Rangka Peningkatan Profesi dan Karir Dosen Sesuai dengan Kebijakan Mendiktisainteks 2025

Mohammad Sofwan Effendi*, Linda Ika Mayasari, Evitha Soraya, Agus Wibowo, Suparno

Universitas Negeri Jakarta, Jl. Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220, Indonesia

Email: *mohammad.sofwan@unj.ac.id

*Penulis korespondensi

Abstract

The national policy stipulated in the Regulation of the Minister of Education, Culture, Research, and Technology Number 44 of 2024 on the Profession, Career, and Income of Lecturers, although its implementation has been postponed through the Decree of the Minister of Higher Education, Science, and Technology Number 63/M/2025, requires higher education institutions to enhance the governance of lecturers' career management in a more accountable, transparent, and performance-based manner. Universitas Wiralodra Indramayu and Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon, as partner private universities in this Community Service Program, still face challenges related to the alignment of internal regulations, operational procedures, and human resource capacity in managing lecturers' careers. This program aimed to strengthen institutional readiness and improve the understanding of lecturers and academic administrators through institutional mentoring. The methods employed included situation analysis, problem mapping, development of Standard Operating Procedures (SOPs) for lecturers' professional and career services, socialization activities, focus group discussions (FGDs), and implementation assistance. The initial survey results indicated that only approximately 18–30% of lecturers had a good understanding of career-related regulations and mechanisms prior to the program. Following the mentoring activities, an improvement in understanding was observed, as reflected in a higher proportion of lecturers who comprehended functional rank promotion mechanisms, performance assessment based on the tridharma of higher education, and career service procedures in accordance with the established SOPs. In addition to enhancing human resource understanding, this program produced an agreed and implementable SOP for lecturers' career services and increased the institutional readiness of the partner universities to respond to national policy implementation.

Keywords: *Lecturer profession; Lecturer career; Mentoring; Higher education; Education policy*

Abstrak

Kebijakan Kebijakan nasional melalui Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024 tentang Profesi, Karir, dan Penghasilan Dosen, meskipun penetapannya ditunda melalui Keputusan Mendiktisainteks Nomor 63/M/2025, menuntut perguruan tinggi untuk meningkatkan kesiapan tata kelola karir dosen yang lebih akuntabel, transparan, dan berbasis kinerja. Universitas Wiralodra Indramayu dan Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon sebagai perguruan tinggi swasta mitra dalam kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) masih menghadapi kendala dalam penyelarasan regulasi internal, prosedur operasional, serta kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan karir dosen. Kegiatan PkM ini bertujuan untuk memperkuat kesiapan kelembagaan dan meningkatkan pemahaman dosen serta pengelola melalui pendampingan institusional yang sistematis. Metode yang digunakan meliputi analisis situasi, penyusunan peta masalah, perumusan Prosedur Operasional Standar (POS) layanan profesi dan karir dosen, sosialisasi,

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

Focus Group Discussion (FGD), serta pendampingan implementasi. Hasil survei awal menunjukkan bahwa hanya sekitar 18–30% dosen memiliki pemahaman yang baik terhadap regulasi dan mekanisme karir dosen sebelum kegiatan. Setelah pendampingan, terjadi peningkatan pemahaman yang ditunjukkan oleh bertambahnya jumlah dosen yang memahami mekanisme kenaikan jabatan fungsional, penilaian kinerja berbasis Tridharma, dan prosedur layanan karir sesuai POS. Selain peningkatan pemahaman sumber daya manusia, kegiatan ini menghasilkan dokumen POS layanan karir dosen yang disepakati dan siap diimplementasikan, serta meningkatkan kesiapan institusional perguruan tinggi mitra dalam menghadapi implementasi kebijakan nasional.

Kata Kunci: Profesi dosen, Karir dosen, Pendampingan, Kebijakan pendidikan tinggi

1. PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan tinggi di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan profesi dan karir dosen yang profesional, transparan, dan berbasis kinerja. Dosen memiliki kedudukan strategis sebagai pendidik, peneliti, dan agen perubahan sosial melalui pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi (Republik Indonesia, 2005). Oleh karena itu, kebijakan nasional terkait profesi dan karir dosen terus mengalami dinamika untuk menyesuaikan dengan tuntutan zaman dan arah pembangunan pendidikan tinggi. Terbitnya Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024 tentang Profesi, Karir, dan Penghasilan Dosen menandai fase penting dalam reformasi tata kelola karir dosen di Indonesia. Regulasi ini menuntut perguruan tinggi untuk menerapkan sistem manajemen karir yang lebih akuntabel, berbasis capaian kinerja Tridharma, serta selaras dengan visi diferensiasi institusi. Walaupun penerapannya ditunda melalui Surat Edaran Mendiktisainteks Nomor 14 Tahun 2024, substansi kebijakan tetap menegaskan pentingnya penyusunan standar promosi jabatan akademik, pengaturan beban kerja yang proporsional, dan mobilitas dosen antar perguruan tinggi (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, 2024a, 2024b).

Namun demikian, sejumlah perguruan tinggi, khususnya swasta, masih menghadapi hambatan dalam menyesuaikan regulasi internal dengan kebijakan nasional. Hasil evaluasi kesiapan nasional tahun 2024 menunjukkan hanya sebagian kecil perguruan tinggi yang memenuhi standar implementasi kebijakan karir dosen secara optimal (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, 2024). Hambatan tersebut meliputi ketidaksinkronan regulasi, ketiadaan prosedur operasional standar, serta keterbatasan pemahaman teknis di kalangan pimpinan dan dosen. Kondisi ini berpotensi menimbulkan stagnasi dalam pengembangan karir dosen, keterlambatan dalam pencapaian indikator kinerja LLDIKTI, serta ketidaksiapan menghadapi evaluasi akreditasi. Pranggono (2024) menegaskan bahwa penguatan Unit Pengelola Karier Dosen yang dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan berpotensi mempercepat pengembangan karier dosen, meningkatkan kepedulian dosen terhadap

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, mengefektifkan sistem pelaporan kinerja, serta mendorong pemerataan pendapatan dosen. Secara empiris, dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi peningkatan dalam pengembangan karier dosen, yang ditunjukkan oleh bertambahnya jumlah dosen, meningkatnya dosen penerima sertifikat pendidik, kenaikan jenjang jabatan akademik, serta penguatan kompetensi dosen dalam melaksanakan tridharma. Namun demikian, capaian tersebut masih belum sepenuhnya memenuhi target yang ditetapkan. Salah satu faktor penghambatnya adalah belum optimalnya fungsi dan peran Unit Pengelola Karier Dosen di lingkungan perguruan tinggi.

Dosen merupakan elemen strategis dalam sistem pendidikan tinggi, sehingga pengembangan karier dosen berperan penting dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi. Pengembangan karier akademik dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, seperti status akademik, motivasi, capaian kinerja, kualifikasi pendidikan, kemampuan negosiasi, dan keaktifan dosen, serta faktor eksternal yang meliputi lingkungan kerja, mobilitas akademik, pendampingan, gender, dan jejaring profesional. Oleh karena itu, pengembangan karier akademik perlu menjadi perhatian serius dalam kebijakan pendidikan tinggi, karena merupakan proses jangka panjang yang menentukan kualitas, daya saing institusi, serta pencapaian tujuan pendidikan tinggi secara berkelanjutan (Kurniawati et al., 2024).

Dalam konteks ini, Universitas Wiralodra Indramayu dan Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon sebagai mitra kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) menunjukkan kebutuhan mendesak akan pendampingan yang terstruktur. Meskipun kedua institusi telah memperoleh akreditasi unggul, kajian awal menunjukkan masih terdapat celah dalam tata kelola profesi dan karir dosen, baik dari sisi regulasi internal maupun kapasitas sumber daya manusia (LLDIKTI Wilayah IV, 2024). Program PkM berupa pendampingan ini dirancang sebagai intervensi strategis untuk membantu perguruan tinggi mitra menyusun peta masalah, merumuskan prosedur operasional standar, serta meningkatkan pemahaman dan keterampilan pengelola sumber daya manusia dalam bidang karir dosen. Pendekatan pendampingan dipilih karena terbukti efektif dalam meningkatkan kapasitas institusional dan menciptakan rasa kepemilikan terhadap kebijakan internal yang dirumuskan (Handayani & Kurniawan, 2023; Suryadi & Priyanto, 2024).

Berdasarkan kondisi tersebut, kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini difokuskan pada upaya pendampingan tata kelola profesi dan karir dosen. Adapun rumusan masalah utama dalam kegiatan ini meliputi: (1) bagaimana kesiapan perguruan tinggi mitra dalam mengelola profesi dan karir dosen sesuai dengan kebijakan nasional, khususnya Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024; (2) bagaimana proses pendampingan institusional dapat membantu perguruan tinggi mitra dalam menyusun dan menerapkan Prosedur Operasional Standar (POS) layanan

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

profesi dan karir dosen yang akuntabel dan berbasis kinerja; serta (3) bagaimana dampak kegiatan pendampingan terhadap peningkatan pemahaman sumber daya manusia dan kesiapan institusional perguruan tinggi mitra dalam mengimplementasikan kebijakan karir dosen.

Melalui perumusan masalah tersebut, kegiatan ini diharapkan tidak hanya mampu menjawab kebutuhan praktis perguruan tinggi mitra, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap penguatan tata kelola pendidikan tinggi yang adaptif, berkelanjutan, dan selaras dengan arah kebijakan nasional.

2. TINJAUAN LITERATUR

Pengelolaan profesi dan karir dosen merupakan isu strategis dalam tata kelola perguruan tinggi. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dosen memiliki kedudukan sebagai tenaga profesional yang berperan dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. Namun, dalam praktiknya, mekanisme pengembangan karir dosen masih menghadapi tantangan terkait keselarasan regulasi, transparansi, dan sistem penghargaan (Republik Indonesia, 2005). Kondisi tersebut sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa reformasi tata kelola pendidikan tinggi di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam mewujudkan sistem manajemen yang akuntabel dan transparan, meskipun telah didorong oleh peningkatan otonomi dan penguatan kelembagaan perguruan tinggi (Ngo & Meek, 2019). Perubahan kebijakan melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara serta Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024 menegaskan perlunya sistem manajemen karir dosen yang lebih akuntabel, berbasis kinerja, dan adaptif terhadap diferensiasi misi institusi (Republik Indonesia, 2023; Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, 2024a).

Penelitian terdahulu menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan karir dosen sangat dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan dan kesiapan sumber daya manusia. Handayani dan Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa perguruan tinggi swasta menghadapi kendala dalam menyelaraskan regulasi internal dengan kebijakan nasional, sehingga membutuhkan dukungan dalam bentuk sosialisasi dan penguatan kelembagaan. Sejalan dengan itu, Sudarsyah dan Rahayu (2022) menekankan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi untuk mendukung pengembangan profebolsi dosen yang berkesinambungan.

Selain aspek regulasi dan kelembagaan, literatur juga menyoroti strategi adaptasi yang diperlukan pasca terbitnya kebijakan baru. Suryadi dan Priyanto (2024) mengidentifikasi bahwa perguruan tinggi perlu mengadopsi pendekatan partisipatif dalam menyusun prosedur operasional dan sistem layanan karir agar dapat diimplementasikan secara efektif. LLDIKTI Wilayah IV (2024) bahkan mendorong penyusunan Prosedur Operasional Standar (POS) sebagai instrumen kunci dalam

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

pengelolaan karir dosen yang selaras dengan standar nasional.

Pengembangan karier dosen merupakan perhatian penting bagi perguruan tinggi karena berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja dosen. Karier akademik dosen perlu dikembangkan secara berkelanjutan agar mampu mendorong pelaksanaan tugas profesional secara optimal. Tanggung jawab pengembangan karier tidak hanya berada pada institusi, tetapi juga pada dosen itu sendiri. Perguruan tinggi berperan dalam menyediakan dan memfasilitasi persyaratan pengembangan karier, sementara dosen berkewajiban memenuhi pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pemenuhan kewajiban tersebut menjadi dasar dalam perolehan angka kredit untuk kenaikan jabatan akademik. Dengan demikian, kualitas perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kualitas dosen, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap mutu lulusan (Asmadi et al., 2024).

Pendekatan pendampingan (mentoring) dalam konteks pengabdian kepada masyarakat juga terbukti efektif untuk meningkatkan kapasitas institusional. Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi (2024), pendampingan yang terarah memungkinkan transfer pengetahuan dan keterampilan teknis, sekaligus menciptakan rasa kepemilikan terhadap kebijakan internal yang dirumuskan. Oleh karena itu, kegiatan PkM berupa pendampingan penyusunan regulasi dan POS karir dosen dipandang sebagai intervensi strategis untuk menjembatani kesenjangan pemahaman, kapasitas teknis, dan kesiapan kelembagaan perguruan tinggi mitra. Dengan demikian, literatur menunjukkan bahwa penyelarasan regulasi, penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, dan strategi pendampingan merupakan faktor krusial dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan karir dosen di Indonesia.

3. METODE PELAKSANAAN

Metode pelaksanaan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini dirancang menggunakan pendekatan pendampingan institusional yang bersifat partisipatif dan sistematis. Pendekatan tersebut dipilih untuk memastikan terjadinya transfer pengetahuan, peningkatan kapasitas, serta keterlibatan aktif perguruan tinggi mitra pada setiap tahapan kegiatan, sehingga hasil yang diperoleh tidak hanya bersifat sementara, tetapi berkelanjutan dan dapat direplikasi. Tahap awal pelaksanaan kegiatan diawali dengan persiapan dan pengumpulan data awal. Pada tahap ini, tim PkM melakukan koordinasi dengan pimpinan universitas mitra untuk mengidentifikasi kebutuhan mendesak yang berkaitan dengan pengelolaan profesi dan karier dosen. Pengumpulan data dilakukan melalui telaah dokumen kebijakan internal, wawancara dengan pimpinan universitas, fakultas, dan biro sumber daya manusia, serta survei untuk mengukur tingkat pemahaman dosen terhadap regulasi terbaru. Langkah ini bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual sistem layanan

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

karier dosen di perguruan tinggi mitra.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi permasalahan utama. Proses analisis tersebut menghasilkan peta masalah yang menggambarkan keterkaitan antara hambatan regulasi, kelemahan kelembagaan, dan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia. Penyusunan peta masalah dilakukan secara partisipatif melalui diskusi kelompok terarah yang melibatkan perwakilan pimpinan fakultas, biro sumber daya manusia, dan dosen, sehingga permasalahan yang dirumuskan benar-benar mencerminkan kondisi riil institusi mitra.

Berdasarkan peta masalah yang telah disusun, tim PkM memfasilitasi perumusan solusi alternatif yang kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing perguruan tinggi mitra. Solusi tersebut kemudian dituangkan ke dalam bentuk Prosedur Operasional Standar (POS) layanan profesi dan karier dosen. Penyusunan POS dilakukan melalui kegiatan lokakarya yang melibatkan para pemangku kepentingan internal agar dokumen yang dihasilkan tidak hanya selaras dengan regulasi nasional, tetapi juga mendukung visi dan diferensiasi perguruan tinggi mitra.

POS dan kebijakan yang telah dirumuskan kemudian disosialisasikan melalui forum resmi di tingkat universitas dan fakultas. Selanjutnya, *Focus Group Discussion* (FGD) digunakan sebagai sarana validasi untuk menyamakan persepsi, menyempurnakan substansi dokumen, serta memastikan keterlibatan seluruh unit terkait, termasuk pimpinan, biro sumber daya manusia, dan perwakilan dosen. Tahap berikutnya adalah pendampingan implementasi POS yang dilakukan melalui simulasi prosedur, konsultasi intensif, serta pemberian bimbingan langsung dalam proses administrasi kenaikan jabatan fungsional dan penilaian kinerja dosen. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa perguruan tinggi mitra memiliki kapasitas praktis dalam menerapkan POS yang telah disusun secara optimal. Monitoring dan evaluasi dilaksanakan untuk menilai efektivitas awal implementasi POS serta memberikan umpan balik terhadap berbagai kendala yang muncul di lapangan. Evaluasi ini berorientasi pada prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), sehingga perguruan tinggi mitra mampu melakukan penyesuaian secara mandiri setelah program pendampingan berakhir.

Kegiatan PkM ini dilaksanakan selama dua hari, yaitu pada tanggal 7–8 Agustus 2025, bertempat di dua perguruan tinggi mitra, yakni Universitas Wiralodra Indramayu dan Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon, dengan melibatkan sebanyak 94 dosen. Adapun khalayak sasaran kegiatan meliputi pimpinan universitas, termasuk rektorat, wakil rektor, dan dekanat; kepala biro sumber daya manusia beserta staf administrasi; ketua dan sekretaris program studi; serta dosen yang sedang atau akan mengajukan kenaikan jabatan fungsional. Selain itu, metode pelaksanaan kegiatan ini juga didukung oleh penerapan IPTEKS melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

dokumentasi POS dan pengelolaan data karier dosen, penerapan pendekatan manajemen kinerja untuk mengukur capaian Tridharma sebagai dasar penilaian karier, serta integrasi kebijakan internal dengan regulasi nasional guna memastikan layanan karier dosen yang adaptif dan berkelanjutan.

Tabel 1. Metode Pelaksanaan Kegiatan Pendampingan Perguruan Tinggi dalam Rangka Peningkatan Profesi dan Karir Dosen Sesuai dengan Kebijakan Mendiktisainteks 2025

Tahap	Kegiatan	Uraian Aktivitas	Output/Luaran	Pihak Terlibat
1.	Analisis Situasi Awal	Telaah dokumen kebijakan internal, wawancara pimpinan dan biro SDM, serta survei pemahaman dosen terkait regulasi karir dosen	Peta kondisi awal dan tingkat kesiapan 2 perguruan tinggi mitra	Tim PkM, pimpinan universitas, biro SDM
2.	Identifikasi dan Pemetaan Masalah	Diskusi kelompok terarah (FGD) untuk mengidentifikasi kendala regulasi, prosedural, dan kapasitas SDM	Peta masalah pengelolaan profesi dan karir dosen	Tim PkM, pimpinan fakultas, pengelola SDM, dosen
3.	Perumusan Solusi dan Penyusunan POS	Lokakarya partisipatif untuk merumuskan solusi dan menyusun Prosedur Operasional Standar (POS) layanan profesi dan karir dosen	Draft dokumen POS layanan profesi dan karir dosen	Tim PkM, pimpinan universitas, biro SDM
4.	Sosialisasi dan Validasi	Sosialisasi POS dan kebijakan karir dosen melalui forum resmi serta FGD untuk validasi dan penyempurnaan dokumen	POS layanan karir dosen yang telah divalidasi	Tim PkM, pimpinan, dosen
5.	Pendampingan Implementasi	Simulasi prosedur layanan karir dosen, konsultasi teknis, dan pendampingan administrasi kenaikan jabatan fungsional	Peningkatan pemahaman dan kesiapan implementasi POS	Tim PkM, biro SDM, dosen
6.	Monitoring dan Evaluasi Awal	Monitoring pelaksanaan awal POS dan evaluasi kendala yang muncul sebagai dasar perbaikan berkelanjutan	Rekomendasi perbaikan dan rencana tindak lanjut	Tim PkM, pimpinan universitas

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

Tabel 2. Survei Awal Pemahaman Dosen Sebelum Kegiatan Pendampingan Perguruan Tinggi

Aspek yang Disurvei	Memahami (%)	Cukup Memahami (%)	Kurang Memahami (%)
Pemahaman terhadap Permendikbudristek No. 44 Tahun 2024	18%	32%	50%
Pemahaman mekanisme kenaikan jabatan fungsional dosen	25%	35%	40%
Pemahaman penilaian kinerja berbasis Tridharma	30%	38%	32%
Pemahaman prosedur administrasi karir dosen di institusi	20%	34%	46%
Pemahaman peran POS dalam layanan karir dosen	15%	30%	55%

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil survei awal seperti yang ditunjukkan pada tabel 2, menunjukkan bahwa tingkat pemahaman dosen terhadap regulasi dan mekanisme karir masih relatif rendah. Sebanyak 50% dosen menyatakan kurang memahami substansi Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024, sementara hanya 18% dosen yang merasa telah memahami regulasi tersebut dengan baik. Kondisi serupa juga terlihat pada pemahaman prosedur administrasi karir dan peran Prosedur Operasional Standar (POS), di mana lebih dari 45% responden berada pada kategori kurang memahami. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen masih membutuhkan pendampingan yang terstruktur untuk memahami kebijakan nasional dan implikasinya terhadap pengelolaan karir di tingkat institusi. Rendahnya pemahaman awal tersebut juga memperkuat urgensi pelaksanaan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat berupa pendampingan tata kelola profesi dan karir dosen.

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) berupa pendampingan tata kelola profesi dan karir dosen menghasilkan perubahan yang signifikan pada aspek kelembagaan, sumber daya manusia, dan kesiapan institusional perguruan tinggi mitra. Hasil ini tidak hanya terlihat dari tersusunnya luaran administratif, tetapi juga dari perubahan pemahaman, sikap, dan praktik pengelolaan karir dosen. Kegiatan PkM menghasilkan beberapa capaian utama, yaitu:

a) Penguatan Tata Kelola dan Penyelarasan Kebijakan Internal

Salah satu capaian utama kegiatan ini adalah terjadinya penyelarasan kebijakan internal perguruan tinggi mitra dengan kerangka regulasi nasional, khususnya Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024. Sebelum pendampingan, kebijakan internal terkait karir dosen masih tersebar dalam berbagai dokumen dan belum terintegrasi secara sistematis. Kondisi ini sejalan dengan temuan Handayani dan Kurniawan (2023) yang menyatakan bahwa perguruan tinggi

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

swasta cenderung mengalami fragmentasi regulasi dalam pengelolaan karir dosen.

Melalui proses pendampingan, perguruan tinggi mitra mulai melakukan penyesuaian kebijakan, antara lain dengan mengintegrasikan ketentuan kenaikan jabatan fungsional, penilaian kinerja Tridharma, dan beban kerja dosen ke dalam satu kerangka layanan yang jelas. Contoh konkret perubahan kebijakan internal yang dihasilkan adalah penetapan alur layanan karir dosen berbasis POS yang sebelumnya belum dimiliki secara formal. Perubahan ini menunjukkan adanya pergeseran dari pendekatan administratif yang bersifat ad hoc menuju tata kelola karir dosen yang lebih terstruktur dan akuntabel. Secara teoritik, temuan ini menguatkan pandangan *good university governance* yang menekankan pentingnya kejelasan aturan, transparansi prosedur, dan akuntabilitas kelembagaan dalam pengelolaan sumber daya manusia perguruan tinggi (Sudarsyah & Rahayu, 2022).

b) Penyusunan POS sebagai Instrumen Manajemen Karir Dosen

Penyusunan Prosedur Operasional Standar (POS) layanan profesi dan karir dosen menjadi luaran strategis kegiatan PkM ini. POS yang dirumuskan tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai instrumen manajemen karir dosen yang menghubungkan kebijakan nasional dengan praktik di tingkat institusi.

Pendekatan partisipatif dalam penyusunan POS terbukti efektif dalam meningkatkan penerimaan dan rasa kepemilikan (*ownership*) pemangku kepentingan internal. Hal ini sejalan dengan teori *participatory management* yang menekankan bahwa keterlibatan aktor internal dalam proses perumusan kebijakan meningkatkan peluang keberhasilan implementasi (Suryadi & Priyanto, 2024). Testimoni yang didapatkan menunjukkan bahwa POS berperan sebagai alat standarisasi layanan sekaligus sarana penguatan kapasitas kelembagaan.

Salah satu pengelola SDM menyampaikan bahwa:

> *"Dengan adanya POS ini, kami memiliki pedoman yang jelas dalam melayani kenaikan jabatan dosen. Prosesnya menjadi lebih transparan dan tidak lagi bergantung pada interpretasi masing-masing unit."*

c) Peningkatan Pemahaman dan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Hasil survei awal menunjukkan rendahnya pemahaman dosen terhadap regulasi karir dosen dan mekanisme kenaikan jabatan fungsional. Melalui rangkaian sosialisasi, FGD, dan simulasi prosedur, terjadi peningkatan pemahaman yang nyata di kalangan dosen dan pengelola. Dosen yang sebelumnya memandang regulasi karir sebagai hal yang kompleks dan sulit dipahami mulai menunjukkan sikap yang lebih positif. Salah satu dosen peserta kegiatan menyampaikan bahwa:

> *"Selama ini kami hanya mengikuti informasi dari mulut ke mulut. Setelah pendampingan, kami*

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

menjadi lebih memahami apa yang harus dipersiapkan dan alurnya menjadi jelas."

Temuan ini mendukung teori pengembangan sumber daya manusia yang menekankan bahwa peningkatan kompetensi tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada proses pembelajaran dan pendampingan yang kontekstual (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, 2024).

d) Peningkatan Kesiapan Institusional Menghadapi Implementasi Kebijakan

Dari perspektif kesiapan institusional, kegiatan PkM ini mendorong perguruan tinggi mitra untuk lebih siap menghadapi implementasi kebijakan nasional dan proses evaluasi eksternal, seperti akreditasi dan monitoring LLDIKTI. Kesiapan ini tercermin dari adanya rencana tindak lanjut berupa monitoring internal penerapan POS dan penyesuaian kebijakan secara berkala. Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan pandangan *organizational readiness for change*, yang menyatakan bahwa kesiapan institusi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dokumen, tetapi juga oleh komitmen pimpinan dan kesiapan sumber daya manusia dalam mengimplementasikan perubahan (Weiner, 2009). Erliyani et al., (2024) menemukan bahwa persepsi positif terhadap dampak perubahan berkontribusi pada kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan tata kelola pendidikan tinggi. Perguruan tinggi negeri, khususnya para pimpinan, diharapkan dapat memastikan keterlibatan seluruh pegawai, terutama dosen, dalam proses perencanaan dan pelaksanaan perubahan tata kelola agar perubahan tersebut dapat berjalan secara efektif.

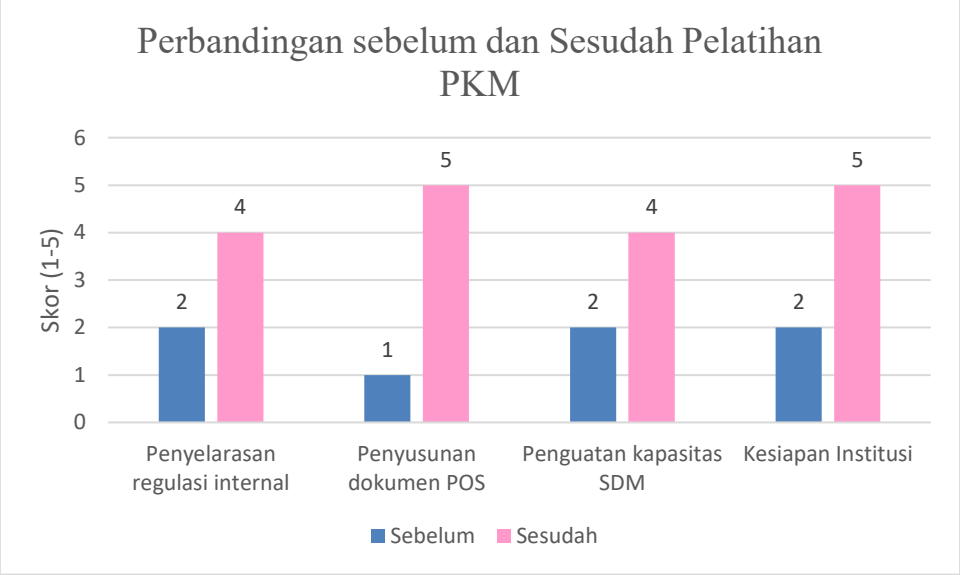
Dengan demikian, kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini menunjukkan bahwa pendampingan institusional tidak hanya menghasilkan luaran jangka pendek berupa dokumen kebijakan, tetapi juga mendorong perubahan praktik dan budaya organisasi dalam pengelolaan karier dosen. Perguruan tinggi mitra difasilitasi dalam menyusun kebijakan internal yang selaras dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, serta Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024. Selain itu, dokumen Prosedur Operasional Standar (POS) layanan profesi dan karier dosen berhasil dirumuskan secara partisipatif, mencakup mekanisme kenaikan pangkat, penilaian kinerja, dan pengelolaan beban kerja dosen. Melalui kegiatan sosialisasi, Focus Group Discussion (FGD), dan simulasi, pimpinan fakultas, biro sumber daya manusia, serta dosen memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai prosedur kenaikan jabatan fungsional.

Kesiapan institusi juga mengalami peningkatan, yang ditunjukkan oleh keterbukaan dan komitmen kedua perguruan tinggi mitra dalam menerapkan kebijakan baru, serta adanya kesepakatan tindak lanjut berupa monitoring terhadap implementasi POS. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya (Handayani &

CC BY

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

Kurniawan, 2023; Suryadi & Priyanto, 2024) yang menekankan pentingnya adaptasi kelembagaan dan peningkatan kapasitas SDM dalam mendukung implementasi kebijakan karir dosen.



Gambar 1. Perbandingan Tingkat Kesiapan Perguruan Tinggi Mitra Sebelum dan Sesudah Pendampingan

5. PENUTUP

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) berupa pendampingan tata kelola profesi dan karir dosen di Universitas Wiralodra Indramayu dan Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon menunjukkan bahwa kesenjangan antara kebijakan nasional dan praktik kelembagaan di perguruan tinggi dapat dijembatani melalui pendekatan pendampingan institusional yang sistematis dan partisipatif. Temuan utama kegiatan ini menegaskan bahwa permasalahan pengelolaan karir dosen tidak semata-mata terletak pada ketiadaan regulasi nasional, tetapi lebih pada keterbatasan kesiapan institusi dalam menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam prosedur operasional yang aplikatif.

Secara kelembagaan, keberhasilan penyusunan dan adopsi Prosedur Operasional Standar (POS) layanan profesi dan karir dosen menjadi indikator penting terjadinya perubahan tata kelola. POS tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi sebagai instrumen pengendali (*governance tool*) yang memperjelas alur layanan, pembagian kewenangan, dan standar kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan tata kelola karir dosen memerlukan integrasi antara regulasi, struktur organisasi, dan mekanisme layanan yang jelas.

Dari perspektif sumber daya manusia, peningkatan pemahaman dosen

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

dan pengelola terhadap mekanisme kenaikan jabatan fungsional dan penilaian kinerja mencerminkan terjadinya proses pembelajaran kelembagaan (*organizational learning*). Pendampingan yang dilakukan secara kontekstual dan berbasis kebutuhan nyata terbukti lebih efektif dibandingkan sosialisasi satu arah, karena mampu mengubah persepsi, sikap, dan kesiapan aktor internal dalam mengelola karir dosen.

Lebih lanjut, kegiatan ini memberikan implikasi kebijakan yang penting, yaitu bahwa kesiapan implementasi kebijakan nasional di tingkat perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh dukungan pendampingan teknis dan penguatan kapasitas institusi. Oleh karena itu, program pendampingan serupa dapat diposisikan sebagai strategi antara (*bridging strategy*) dalam masa transisi kebijakan, khususnya ketika terjadi perubahan atau penundaan implementasi regulasi nasional.

Meskipun kegiatan ini telah menunjukkan hasil positif, keterbatasan masih terdapat pada cakupan waktu pendampingan dan belum optimalnya pengukuran dampak jangka panjang terhadap kinerja dosen. Dengan demikian, tindak lanjut kegiatan perlu diarahkan pada monitoring berkelanjutan, evaluasi periodik penerapan POS, serta pengembangan sistem penilaian karir dosen berbasis data dan teknologi informasi.

Secara keseluruhan, kegiatan PkM ini menegaskan bahwa pendampingan institusional bukan sekadar aktivitas penguatan kapasitas jangka pendek, melainkan bagian dari upaya strategis dalam membangun tata kelola pendidikan tinggi yang adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan. Kontribusi kegiatan ini tidak hanya relevan bagi perguruan tinggi mitra, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kebijakan dan praktik pengelolaan karir dosen di perguruan tinggi lain dengan karakteristik serupa.

6. DAFTAR PUSTAKA

Asmadi, I., Gopur, Hendry, Y., Ghofur, M., Deswin, Y., & Nurwanto, N. (2024). *Strategi pengembangan karir dosen sebagai upaya dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi*. JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7(5), 5125–5129. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i5.4167

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. (2023). Instrumen akreditasi perguruan tinggi versi 4.0. BAN-PT.

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi. (2021). *Kebijakan pengembangan karir dan penilaian kinerja dosen*. Jakarta: Ditjen Dikti Ristek.

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi. (2024). Pedoman penyusunan kebijakan karir dan penghasilan dosen. Jakarta: Ditjen Dikti Ristek.

Erlyani, N., Suhariadi, F., & Ardi, R. (2024). *Does perceived impact of change affect readiness for change in higher education governance?* Interdisciplinary Social Studies,

2(12). https://doi.org/10.55324/iss.v2i12.526

Handayani, R., & Kurniawan, D. (2023). Implementasi kebijakan pengembangan karir dosen di perguruan tinggi swasta. Jurnal Manajemen Pendidikan, 12(2), 145–158. https://doi.org/10.xxxx/jmp.2023.145

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2020). Kebijakan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka. Jakarta: Kemendikbudristek.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024a). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 44 Tahun 2024 tentang Profesi, Karir, dan Penghasilan Dosen. Jakarta: Kemendikbudristek.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024b). Surat Edaran Mendiktisainteks Nomor 14 Tahun 2024 tentang Penundaan Pemberlakuan Permendikbudristek Nomor 44 Tahun 2024. Jakarta: Kemendikbudristek.

Kurniawati, M., Saleh, C., & Muluk, M. R. K. (2024). *Academic career development in Indonesia and the United Kingdom: A systematic literature review*. Jurnal Pendidikan Indonesia (JPI), 10(3), 411–426. https://doi.org/10.23887/jpi-undiksha.v10i3.32159

LLDIKTI Wilayah IV. (2024). Panduan implementasi layanan profesi dan karir dosen di perguruan tinggi swasta. Bandung: LLDIKTI Wilayah IV.

Ngo, J., & Meek, L. (2019). *Higher education governance and reforms in Indonesia: Are the matrices of autonomy appropriate?* Journal of International and Comparative Education, 8(1), 17–36. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1215220.pdf

Nugroho, R., & Wibowo, A. (2021). Governance reform in Indonesian higher education institutions. Journal of Higher Education Policy and Management, 43(5), 505–519. https://doi.org/10.1080/1360080X.2021.1901023

OECD. (2020). Strengthening governance and management in higher education. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ba4d0d3e-en

Pranggono, T. S. (2024). *Strategi pengembangan karier dosen melalui unit pengelola karier dosen pada perguruan tinggi swasta*. Indonesian Journal of Public Administration (IJPA), *10*(2), 109–120. https://doi.org/10.52447/ijpa.v10i2.7878

Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

DOI: https://doi.org/10.21009/sarwahita.223.6
P-ISSN: 0216-7484 | E-ISSN: 2597-8926

Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157.

Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 193.

Sari, M., & Prasetyo, Z. K. (2022). Pengembangan profesional dosen berbasis kinerja tridharma. *Jurnal Pendidikan Tinggi dan Kebijakan*, 9(1), 23–35.

Sudarsyah, A., & Rahayu, T. (2022). Manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi: Strategi pengembangan profesi dosen. Bandung: Alfabeta.

Suryadi, B., & Priyanto, A. (2024). Strategi adaptasi kebijakan karir dosen pasca terbitnya Permendikbudristek 44/2024. Prosiding Seminar Nasional Manajemen Pendidikan, 8(1), 85–94.a

Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. Implementation Science, 15(1), 67. https://doi.org/10.1186/s13012-020-01001-0

Yuliana, L., & Setiawan, I. (2021). Pendampingan kelembagaan sebagai strategi peningkatan kapasitas perguruan tinggi swasta. Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 6(2), 112–121.