

Peran Pusat Pengembangan Karir dalam Mendorong Kualifikasi Profesional Dosen

Heru Sulistya^{a*1}

¹ UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia

^{a*} heru.sulistya@uin-suka.ac.id

DOI:

ABSTRACT

Keywords:

*Career
Development;
Educator
Competency;
Educational
Management*

The demand for educator professionalism in higher education continues to evolve, extending beyond conventional classroom teaching routines. Educators are currently required to fulfill administrative reporting compliance, attain industry standard competency recognition, and strengthen professional character values. These circumstances frequently trigger exhaustion and adaptation barriers when educators are forced to manage their professional development independently without clear institutional direction. Therefore, this research aims to describe the institutional role in fostering the improvement of educators' professional qualifications. This study employed a qualitative method with a descriptive case study approach at the Faculty of Education and Teacher Training. The data collection process was conducted through participatory observation, in-depth interviews, and a documentation study regarding institutional development programs. The accumulated data were systematically analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing. The results demonstrate that the career development center performs three primary roles. First, as an administrative planning facilitator that equips educators with a structured work governance framework. Second, as a competency and recognition accelerator that bridges the attainment of national standard expertise acknowledgment. Third, as a psychological and academic companion that formulates acceleration interventions for educators pursuing further studies. In conclusion, integrated institutional intervention is proven to effectively reduce cognitive load and minimize educator resistance to new professional standards. This development model affirms that qualification enhancement is no longer solely a personal responsibility, but rather a concrete manifestation of structural support from educational institutions.

Article Info:

Submitted:

10/05/2026

Revised:

26/05/2026

Published:

16/06/2026



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

INTRODUCTION

Pengembangan kualifikasi profesional dosen merupakan isu yang terus dikaji dalam manajemen pendidikan tinggi. Berbagai literatur mencatat bahwa peran dosen saat ini tidak lagi cukup dipahami sebagai pengajar di kelas, melainkan sebagai profesional akademik yang juga harus mengelola pelaporan, membangun relevansi eksternal, dan menjadi teladan nilai (Ahmar Ahmad, 2019; Zuraini et al., 2025). Beberapa komponen tersebut merupakan perluasan dari tiga ranah yang saling terkait, yaitu: akuntabilitas

administratif, profesionalisasi berbasis sertifikasi dan jejaring eksternal, serta peran dosen sebagai teladan nilai, integritas, dan pembentuk karakter mahasiswa (Suryady, Steven, et al., 2023; Zuraini et al., 2025).

Kajian tentang beban kerja dan manajemen kinerja menunjukkan bahwa tugas dosen kini mencakup lebih banyak daripada mengajar, karena administrasi, penjaminan mutu, layanan institusi, dan pelaporan kinerja sudah menjadi bagian tetap dari pekerjaan akademik (Asmawati et al., 2025b; Zuraini et al., 2025). Bukti lain juga menunjukkan bahwa tuntutan administratif yang membesar dapat menekan efektivitas mengajar, produktivitas riset, dan performa keseluruhan bila tidak ditopang sistem yang jelas (Pepukai et al., 2026; Riza et al., 2024). Hal lain yang tidak kalah penting berkaitan dengan kompetensi dosen adalah perguruan tinggi dituntut menyiapkan lulusan yang siap kerja, sehingga dosen juga harus memiliki kompetensi yang selaras dengan perubahan teknologi, kebutuhan industri, dan skema pengakuan kompetensi profesional (Janković & Stanojević-Gocić, 2023; Kulikova & Valerievich, 2024; Prasetyo et al., 2022). Pada bagian ketiga, profesionalisme dosen tidak cukup jika diukur dari kompetensi teknis, melainkan dukungan nilai integritas, etika, dan kapasitas menjadi teladan bagi mahasiswa merupakan tuntutan yang tidak dapat ditawar (Iswandi et al., 2024; Prasetyo et al., 2022).

Pengembangan SDM Dosen di perguruan tinggi membutuhkan dukungan struktural yang berkelanjutan, tidak hanya pelatihan sesaat. Beberapa penelitian terdahulu menempatkan kemampuan adaptasi dosen (terutama dosen pemula), sebagai proses yang bergantung pada induksi, monitoring, dukungan organisasi, dan pendampingan teknis-manajerial yang berlangsung lintas fase kerja (Abdollahi & Nabavi, 2023; Sheridan et al., 2023). Pengembangan SDM Dosen menjadi kebutuhan penting dalam meningkatkan kompetensi, partisipasi dalam pengelolaan perguruan tinggi, dan mutu layanan pendidikan serta riset (Sulistiyanto et al., 2025).

Bagi dosen pemula, seringkali mereka dihadapkan pada lambatnya adaptasi dengan lingkungan akademik baru. Dimana mereka harus menghadapi tantangan pengajaran, manajemen kelas, dan integrasi ke budaya universitas. Sementara kebutuhan mereka seringkali tidak direspon secara memadai oleh lingkungan kerja (Hong et al., 2024; Stojanović et al., 2025). Tantangan lain yang juga dihadapi oleh dosen pemula meliputi beban kerja, penyeimbangan tugas mengajar (pendidikan dan pengajaran), riset, pengabdian, beban administrasi, dan resistensi terhadap perubahan. (Budi et al., 2024; Djunaedi et al., 2023a; Sun & Said, 2024).

Merespons kesenjangan tersebut, tulisan ini menawarkan kebaruan dengan menyoroti peran spesifik Pusat Pengembangan Karir di tingkat fakultas, yaitu Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai unit yang memiliki kontribusi secara taktis dan praktis. Fokus tulisan ini adalah menguraikan bagaimana peran Pusat Pengembangan Karir tersebut. Pusat Pengembangan Karir sendiri berperan mendorong pengembangan dan peningkatan kualifikasi profesional dosen terutama dengan menyediakan pelatihan, jejaring, refleksi karier, dan dukungan sumber daya yang membuat pengembangan profesional menjadi proses berkelanjutan, bukan kegiatan ad hoc.

LITERATURE REVIEW

1. Dinamika Beban Kerja dan Penyeimbangan Tugas Akademik

Kewajiban dosen secara konsisten didefinisikan sebagai pelaksanaan pendidikan/pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Tridharma Perguruan Tinggi), juga tambahan tugas pendukung institusional (Mufida et al., 2024; Rouf et al., 2024). Dalam praktiknya, mutu dan kinerja dosen kemudian dinilai dari capaian pada komponen-komponen itu, termasuk publikasi, pengabdian, efektivitas pengajaran, dan keterlibatan akademik lain (Asmawati et al., 2025a). Selain menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi, dosen juga harus menyusun pelaporan BKD (Beban Kinerja Dosen) dan portofolio kinerja secara periodik, hal ini secara umum dilakukan setiap semester (Iryani & Yulianto, 2023). Beberapa literatur menunjukkan bahwa tuntutan ini bukan sekadar formalitas, dimana pelaporan BKD dipakai untuk evaluasi, sertifikasi, akuntabilitas, pemetaan kinerja, dan pengambilan kebijakan kelembagaan (Mufida et al., 2024; Triyanto, 2020).

Konflik peran muncul ketika dosen harus membagi waktu antara mengajar, meneliti, melayani institusi, dan memenuhi tenggat birokrasi yang sama-sama mendesak (Effendi et al., 2025; Jia & Boo, 2026). Beberapa bukti menunjukkan bahwa tugas administratif dan ekspektasi kinerja mengurangi waktu untuk persiapan mengajar dan riset, lalu meningkatkan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas kerja (Abao et al., 2025; Bartlett et al., 2021; Effendi et al., 2025). Pada dosen pemula, masalah ini tampak lebih tajam karena fase awal karier menuntut adaptasi cepat pada budaya kampus, sistem kerja, dan ekspektasi jabatan yang belum sepenuhnya dikuasai (Bartlett et al., 2021; Effendi et al., 2025).

2. Stres Kompetensi dalam Pemenuhan Standar Profesional

Stres kompetensi adalah tekanan psikologis yang muncul ketika tuntutan kompetensi baru bergerak lebih cepat daripada kemampuan yang dirasakan individu untuk memenuhinya. Literatur menggambarkan sebagai mismatch kompetensi antara persyaratan organisasi atau pasar kerja dan persediaan kompetensi yang dimiliki pekerja saat ini (Škrinjarić, 2022; Borrás & Edquist, 2015). Ketika standar meningkat dan individu merasa belum siap, dampaknya tidak hanya teknis, tetapi juga mengenai kepuasan kerja, kepercayaan diri, dan efektivitas peran (Škrinjarić, 2022; Borrás & Edquist, 2015). Dosen seringkali juga menghadapi tuntutan memperoleh pengakuan secara profesional melalui sertifikasi atau skema rekognisi formal. Regulasi di Indonesia menempatkan dosen pada kewajiban untuk terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensi, dan sertifikasi diposisikan sebagai bukti resmi profesionalisme (Maimunah et al., 2023; Suryady, Kusuma, et al., 2023).

Standarisasi profesional bertujuan memberi patokan mutu, keamanan, dan akuntabilitas, tetapi bukti menunjukkan bahwa standar tidak selalu mudah diterjemahkan menjadi praktik yang terukur. Dalam literatur pendidikan profesi, standar memberi kejelasan minimum, namun sering hanya menjamin ambang minimum dan tidak selalu menangkap praktik profesional yang kompleks (Collier-Sewell et al., 2023). Oleh sebab itu, penguatan nilai dasar seperti integritas, kejujuran, martabat manusia, dan keadilan sosial muncul sebagai pelengkap penting bagi sertifikasi formal (Zemlak et al., 2024).

3. Resistensi Perubahan dan Hambatan Adaptasi Dosen

Resistensi dalam organisasi pendidikan umumnya muncul ketika perubahan dipersepsi mengganggu stabilitas kerja, otonomi akademik, identitas profesional, atau rutinitas yang sudah mapan (Lane, 2007; Lasisi et al., 2024). Budaya organisasi yang konservatif, sangat terstruktur, dan top-down juga memperkuat inersia institusional, sehingga sistem, prosedur administratif, atau standar evaluasi baru sering diadopsi secara lambat atau hanya simbolik (Lane, 2007; Lasisi et al., 2024). Penelitian juga menunjukkan bahwa resistensi meningkat ketika dosen melihat perubahan sebagai tambahan fungsi, bukan dukungan bagi kerja akademik inti (Ali, 2025).

Hambatan adaptasi paling sering terkait dengan dukungan yang tidak memadai selama transisi. Bukti menunjukkan bahwa dosen lebih sulit menerima sistem atau metode baru ketika pelatihan, onboarding, dan komunikasi institusi tidak cukup jelas, tidak cukup awal, atau tidak cukup kontekstual terhadap praktik mengajar sehari-hari (Amini et al., 2025; Kaqinari, 2023; Lasisi et al., 2024). Pada dosen pemula, lemahnya sosialisasi formal sering membuat awal karier terasa terasing dan sepi, sehingga mereka bertahan lewat jejaring informal, bukan mekanisme fakultas yang terstruktur (Ramhurry & Luneta, 2021).

Beban kerja tinggi adalah penghambat adaptasi yang sangat konsisten. Pengenalan teknologi baru, tanggung jawab tambahan, dan keterlambatan administratif menguras waktu dan energi, sehingga dosen cenderung bertahan pada cara lama yang terasa lebih aman dan familier (Kaeane & Molokomme, 2025; Kaqinari, 2023).

Berdasarkan paparan di atas, tuntutan Tridharma Perguruan Tinggi yang beriringan dengan ketatnya kewajiban pelaporan administratif rutin, seperti BKD, menciptakan dinamika beban kerja kompleks yang kerap memicu konflik peran di kalangan dosen. Kondisi ini bermuara pada stres kompetensi, terutama ketika dosen (secara khusus dosen pemula) dihadapkan pada keharusan untuk mengejar standar kualifikasi profesional baru, seperti sertifikasi, di tengah kesenjangan antara ekspektasi institusi dan kesiapan individu. Alih-alih beradaptasi secara efektif, akumulasi tekanan dari beban kerja yang tinggi ini, diperparah oleh minimnya dukungan pendampingan institusional yang terstruktur selama masa transisi, justru melahirkan hambatan adaptasi dan resistensi. Akibatnya, dosen cenderung memandang kebijakan atau sistem baru semata-mata sebagai beban tambahan yang mengancam stabilitas dan otonomi akademik, sehingga mereka lebih memilih bertahan pada rutinitas konvensional yang sudah mapan dibandingkan mengadopsi perubahan.

RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk mendeskripsikan bagaimana peran Pusat Pengembangan Karir dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik di lapangan. Setting penelitian ini berlokasi di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan memfokuskan kajian pada pelaksanaan program-program pembinaan dosen selama tahun 2025. Subjek penelitian adalah pengelola Pusat Pengembangan Karir Dosen. Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama. Pertama, observasi partisipatif, yang dilakukan dengan mengamati dinamika, antusiasme, dan interaksi dosen selama rangkaian kegiatan pendampingan berlangsung. Kedua, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan

dengan perwakilan subjek untuk menggali secara langsung pengalaman, tantangan adaptasi, serta persepsi mereka terhadap efektivitas program fasilitasi yang diberikan. Ketiga, studi dokumentasi diaplikasikan untuk menelaah arsip kelembagaan yang relevan, khususnya laporan pertanggungjawaban kegiatan dan data kelulusan sertifikasi dosen pada tahun 2025.

Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model analisis data kualitatif interaktif Miles & Huberman. Analisis ini dilakukan melalui tiga tahapan utama yang saling berkesinambungan. Tahap pertama adalah kondensasi data (data condensation), di mana peneliti menyeleksi, menyederhanakan, dan memfokuskan data mentah dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen laporan kegiatan. Tahap kedua adalah penyajian data (data display), yakni mengorganisasikan data yang telah dirangkum ke dalam bentuk teks naratif yang sistematis agar alur peran institusi dalam mendorong kualifikasi dosen dapat dipahami secara komprehensif. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification), di mana peneliti memformulasikan temuan akhir untuk menjawab fokus masalah dan merumuskan praktik baik (best practice) tata kelola pengembangan karir dosen..

RESULT AND DISCUSSION

RESULTS

Berdasarkan hasil data lapangan, pelaksanaan program Pusat Layanan Pengembangan Karir Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, ditemukan tiga peran utama yang dijalankan secara kelembagaan dalam mendorong kualifikasi profesional dosen.

1. Peran sebagai Fasilitator Perencanaan dan Tata Kelola Karir

Peran pertama yang dijalankan oleh pusat karir adalah memfasilitasi dosen agar memiliki peta jalan akademik yang terarah sejak awal masa tugas. Peran ini diwujudkan dengan menyelenggarakan pendampingan Penyusunan Rencana Beban Kerja Dosen (RBKD) bagi 26 dosen baru angkatan 2019–2021. Melalui peran fasilitasi ini, institusi membekali dosen dengan pemahaman regulasi dan menyediakan templat baku agar dosen tidak kesulitan menyelaraskan aktivitas Tridharma dengan sistem pelaporan kinerja kelembagaan. Peran fasilitasi administratif ini juga diperkuat dengan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Layanan fakultas yang menargetkan penyusunan peta alur kerja (flowchart) dari setiap layanan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan alur kerja yang terstandar, efektif, dan efisien, sehingga hambatan birokrasi yang kerap membebani waktu dosen dapat diminimalkan.

2. Peran sebagai Akselerator Kompetensi dan Rekognisi Profesional

Peran kedua berfokus pada upaya mempercepat peningkatan kompetensi dosen agar memenuhi standar mutu nasional dan industri. Untuk merealisasikan peran ini, fakultas bermitra dengan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) berlisensi BNSP, yaitu Indonesia Certification Centre (ICC), guna memberikan pengakuan keahlian secara formal. Dalam pelaksanaan uji kompetensi, sembilan orang dosen difasilitasi untuk mengambil skema Penyunting Naskah dan Penyunting Substantif. Langkah ini diambil untuk memastikan luaran akademik dosen, seperti artikel ilmiah dan buku ajar, memiliki

kualitas editorial yang sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Selain itu, peran akselerator ini juga terlihat dari upaya institusi melatih keterampilan penunjang akademik melalui pelatihan penulisan berita dan pengelolaan web agar dosen mampu membangun budaya publikasi digital yang beretika dan memperkuat citra fakultas di ruang publik. Upaya peningkatan kompetensi ini turut dibarengi dengan pendampingan review penyusunan proposal penelitian berbasis Standar Biaya Keluaran (SBK). Fasilitasi ini diberikan agar proposal dosen menjadi lebih matang, akuntabel sesuai dengan pedoman, dan kompetitif untuk meraih pendanaan.

3. Peran sebagai Pendamping Psikologis dan Akademik (Evaluator Studi)

Peran ketiga adalah fungsi pendampingan bagi dosen yang sedang menempuh studi lanjut. Institusi menyelenggarakan agenda Evaluasi dan Stimulasi Studi Dosen untuk mengidentifikasi status perkembangan akademik serta hambatan yang dialami dosen, mulai dari kendala administratif hingga permasalahan yang menurunkan motivasi studi. Melalui peran ini, institusi beralih dari sekadar memantau menjadi pihak yang aktif merumuskan intervensi dan strategi percepatan studi. Peran pendampingan ini memastikan bahwa program pengembangan sumber daya manusia beroperasi berbasis data dan mampu merespons kebutuhan riil dosen di lapangan.

DISCUSSION

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pusat Pengembangan Karir telah menjalankan fungsi ganda, yakni sebagai fasilitator administratif, akselerator mutu akademik, sekaligus pendamping psikologis. Intervensi kelembagaan yang dilakukan beroperasi dari hulu ke hilir. Di ranah hulu, institusi membekali dosen dengan keterampilan perencanaan akademik dan desain riset. Di ranah proses, institusi hadir untuk memitigasi kelelahan mental melalui evaluasi dan stimulasi studi lanjut. Di ranah hilir, institusi mendanai dan memfasilitasi pengakuan profesional secara legal. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualifikasi profesional dosen tidak lagi dibebankan sebagai tanggung jawab individual semata, melainkan dikelola sebagai investasi kelembagaan yang terstruktur.

Temuan dalam penelitian ini menawarkan penyelesaian atas tantangan yang disoroti oleh literatur terdahulu. Kajian Djunaedi et al., 2023b; Jia & Boo, 2026) menegaskan bahwa dosen sering mengalami konflik peran akibat tarik-ulur antara tugas mengajar dan kewajiban birokrasi. Pendekatan kelembagaan melalui penyediaan panduan dan templat baku (seperti pada pendampingan RBKD) terbukti secara taktis mampu mereduksi beban kognitif administratif tersebut. Lebih lanjut, (Škrinjarić, 2022) menggarisbawahi munculnya "stres kompetensi" saat dosen dituntut mengejar standar baru tanpa dukungan. Langkah fakultas yang menghadirkan langsung pihak LSP (ICC) untuk melakukan bimbingan teknis menunjukkan bahwa resistensi dosen terhadap perubahan dan standar baru dapat ditekan apabila institusi secara proaktif memfasilitasi sarana pelatihannya.

Secara keilmuan dalam lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia di Pendidikan Tinggi (Higher Education HR Management), hasil penelitian ini memperkuat penerapan

Institutional Support Theory. Teori ini menyatakan bahwa produktivitas pekerja akademik berbanding lurus dengan dukungan konkret yang diberikan oleh organisasi (Guchait et al., 2016). Selain itu, integrasi sertifikasi kompetensi industri (BNSP) ke dalam pembinaan dosen mengukuhkan paradigma Link and Match di tingkat pendidikan tinggi. Kompetensi dosen terbukti tidak hanya bersifat teoretis-pedagogis, melainkan dapat tersertifikasi secara praktis untuk memastikan luaran riset memiliki standar mutu berskala nasional.

Berdasarkan sintesis temuan dan teori yang ada, penelitian ini menawarkan modifikasi teoretis berupa rumusan "Model Peran Kelembagaan Tripartit". Berbeda dengan pendekatan pengembangan SDM tradisional yang umumnya bertumpu pada pelatihan instruksional yang terpisah dari realitas kerja harian, model ini mensyaratkan bahwa pembinaan karir dosen harus ditopang oleh tiga pilar peran institusi secara simultan:

- a. Perancah Administratif (Administrative Scaffolding): Pemberian struktur prosedur kerja yang pasti (SOP dan templat pelaporan) agar waktu produktif dosen tidak habis untuk urusan klerikal dasar.
- b. Perancah Akademik-Psikologis (Academic-Psychological Scaffolding): Ruang evaluasi rutin untuk mendeteksi kemacetan studi dan mengkalibrasi ulang motivasi internal dosen.
- c. Perancah Rekognisi (Recognition Scaffolding): Upaya menjembatani legitimasi eksternal (sertifikasi profesi) untuk mengonversi keahlian laten dosen menjadi aset profesional yang sah secara hukum dan diakui oleh dunia usaha/dunia industri.

Terdapat dua implikasi utama dari pelaksanaan peran Pusat Pengembangan Karir ini. Secara praktis, pendelegasian wewenang pengembangan kompetensi ke tingkat fakultas membuat pembinaan berjalan lebih tepat sasaran. Unit fakultas secara lebih cepat dapat membaca kebutuhan spesifik disiplin ilmunya, seperti memilih skema penyuntingan naskah yang sangat relevan untuk rumpun ilmu pendidikan. Secara manajerial dan kebijakan, penelitian ini mengimplikasikan pentingnya alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja (seperti optimalisasi dana BLU) yang terdesentralisasi khusus untuk membiayai pelatihan dan asesmen sertifikasi profesi. Kebijakan afirmasi anggaran ini merupakan landasan krusial bagi perguruan tinggi untuk memenuhi Indikator Kinerja Utama (IKU) terkait proporsi dosen yang memiliki pengakuan sertifikat profesi tingkat nasional.

CONCLUSION

Kehadiran pusat pembinaan karir di tingkat fakultas terbukti menjadi elemen penggerak yang esensial dalam menata ulang tata kelola pengembangan sumber daya tenaga pendidik. Unit ini telah merespons tuntutan profesionalisme perguruan tinggi dengan mengubah paradigma peningkatan kualifikasi dosen dari yang sebelumnya menjadi beban tanggung jawab personal, beralih menjadi investasi struktural yang difasilitasi penuh oleh institusi. Transformasi ini dijalankan melalui tiga poros intervensi utama. Pertama, institusi menata alur birokrasi dan merancang peta jalan karir dosen sejak dini agar beban administratif tidak menggerus waktu produktif. Kedua, institusi

mempercepat penguasaan keahlian teknis dan menjembatani legitimasi profesi dari lembaga eksternal agar karya akademik yang dihasilkan memiliki standar mutu yang diakui luas. Ketiga, institusi memposisikan diri sebagai sistem pendukung yang peka terhadap kendala psikologis maupun kendala teknis bagi para pendidik yang tengah merampungkan studi lanjut.

Sinergi dari ketiga poros intervensi tersebut melahirkan sebuah pendekatan tata kelola terintegrasi yang menyatukan dukungan operasional, pengakuan kompetensi, dan perlindungan mental secara bersamaan. Praktik nyata di lapangan ini menegaskan bahwa tingginya ekspektasi terhadap kinerja dosen harus diimbangi dengan ketersediaan sarana pendampingan yang taktis dari pihak kampus. Agar model pembinaan karir semacam ini dapat terus berjalan secara berkesinambungan, diperlukan komitmen kebijakan di tingkat universitas, khususnya terkait desentralisasi dan afirmasi anggaran. Keleluasaan fakultas dalam mengalokasikan pendanaan secara mandiri menjadi syarat mutlak untuk mengeksekusi program-program peningkatan mutu yang benar-benar relevan dengan dinamika kebutuhan para dosennya.

ACKNOWLEDGMENT

Penulis ingin menyampaikan apresiasi yang tulus dan ucapan terima kasih kepada jajaran pimpinan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas dukungan kebijakan, fasilitas, dan pendanaan yang diberikan selama proses pelaksanaan program pembinaan hingga penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada seluruh tim di Pusat Layanan Pengembangan Karir Dosen, fasilitator, asesor, serta para dosen dan tenaga kependidikan yang telah berpartisipasi aktif dalam seluruh rangkaian kegiatan. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan tinggi, serta berkontribusi pada peningkatan mutu, profesionalisme, dan daya saing tenaga pendidik di Indonesia.

REFERENCES

- Abao, J. U., Balaba, C. R., & Namoco, S. O. (2025). Exploring Faculty Experiences on Workload: A Phenomenological Approach. *IJFMR - International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(4). <https://doi.org/10.36948/IJFMR.2025.V07I04.51218>
- Abdollahi, M., & Nabavi, F. H. (2023). Mentoring as an Appropriate Strategy for Medical Faculty Member Development in Higher Education: A Systematic Review. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 11(1), 3–14. <https://doi.org/10.30476/JAMP.2022.97103.1740>
- Ahmar Ahmad, S. (2019). Exploring Lecturers' Readiness for 21st Century Education in Malaysian Higher Learning Institutions. *European Journal of Teaching and Education*. <https://doi.org/10.33422/EJTE.2019.10.27>
- Ali, R. (2025). How challenging? Barriers for teachers in institutional implementation of blended learning. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 40(3), 324–341. <https://doi.org/10.1080/02680513.2024.2342922>

- Amini, A. A., Mubasher, I. M., & Poya, A. khan. (2025). Examining Strategies to Overcome Employee Resistance to Change In Educational Organizations. *International Journal of Social Sciences*, 2(1), 1–33. <https://doi.org/10.64394/IJSS.V2I1.105>
- Škrinjarić. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities and Social Sciences Communications* 2022 9:1, 9(1), 28-. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>
- Asmawati, A., Wasliman, I., Sulatini, R., & Rosmaladewi, O. (2025a). The Impact of Lecturer Performance Management on Higher Education Graduate Quality. *Lectura : Jurnal Pendidikan*, 16(1), 344–356. <https://doi.org/10.31849/LECTURA.V16I1.25841>
- Asmawati, A., Wasliman, I., Sulatini, R., & Rosmaladewi, O. (2025b). The Impact of Lecturer Performance Management on Higher Education Graduate Quality. *Lectura : Jurnal Pendidikan*, 16(1), 344–356. <https://doi.org/10.31849/LECTURA.V16I1.25841>
- Bartlett, M. J., Arslan, F. N., Bankston, A., & Sarabipour, S. (2021). Ten simple rules to improve academic work–life balance. *PLOS Computational Biology*, 17(7), e1009124. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PCBI.1009124>
- Borrás, S., & Edquist, C. (2015). Education, training and skills in innovation policy. *Science and Public Policy*, 42(2), 215–227. <https://doi.org/10.1093/SCIPOL/SCU043>
- Budi, A., Goh, T. S., Giri Prawiyogi, A., Zebua, S., Khanna, G., & Daeli, O. P. (2024). Implementing Technology to Develop Lecturer Competencies from a Human Resource Management Perspective. 2024 3rd International Conference on Creative Communication and Innovative Technology, ICCIT 2024. <https://doi.org/10.1109/ICCIT62134.2024.10701193>
- Collier-Sewell, F., Atherton, I., Mahoney, C., Kyle, R. G., Hughes, E., & Lasater, K. (2023). Competencies and standards in nurse education: The irresolvable tensions. *Nurse Education Today*, 125, 105782. <https://doi.org/10.1016/J.NEDT.2023.105782>
- Djunaedi, D., Effendi, D. E., Arianto, S., & Iriawan, H. (2023a). Effectiveness of Lecturer Development Programs in the Context of Higher Education Management. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 310–322. <https://doi.org/10.31958/JAF.V11I2.12077>
- Djunaedi, D., Effendi, D. E., Arianto, S., & Iriawan, H. (2023b). Effectiveness of Lecturer Development Programs in the Context of Higher Education Management. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 310–322. <https://doi.org/10.31958/JAF.V11I2.12077>
- Effendi, M. S., Komariah, A., Agustina, S. S., & Dikdik, A. (2025). Beyond Workload: Uncovering the Link Between Supervisor Support, Work–Life Balance, and Lecturer Productivity. *Education Sciences* 2025, Vol. 15, Page 1122, 15(9), 1122. <https://doi.org/10.3390/EDUCSCI15091122>

-
- Guchait, P., Lee, C., Wang, C. Y., & Abbott, J. L. (2016). Impact of error management practices on service recovery performance and helping behaviors in the hospitality industry: The mediating effects of psychological safety and learning behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008395>
- Hong, Y., Abdullah, A., & Muhamad, M. M. (2024). Providing Professional Development Approaches for Novice Lecturers: A Case of One Chinese University. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(3), 713–725. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V14-I3/21053>
- Iryani, I., & Yulianto, H. (2023). Pelatihan Pengisian Beban Kerja Dosen (BKD) Berbasis Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi (SISTER). *To Maega : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(3), 450–460. <https://doi.org/10.35914/TOMAEGA.V6I3.1766>
- Iswandi, I., Syarnubi, S., Rahmawati, U., Lutfiyani, L., & Hamrah, D. (2024). The Role of Professional Ethics Courses in Producing Prospective Islamic Religious Education Teachers with Character. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 71–82. <https://doi.org/10.34125/INJIES.V1I2.9>
- Janković, A., & Stanojević-Gocić, M. (2023). Professor's new clothes: 21st-century teaching competences in higher education. *Zbornik Radova Filozofskog Fakulteta u Pristini*, 53(3), 37–54. <https://doi.org/10.5937/ZRFFP53-45162>
- Jia, W., & Boo, H. S. (2026). Managing role conflicts: work-study-life balance among single female university teachers in China pursuing doctoral degrees. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/17482631.2026.2645256>
- Kaeane, N. L., & Molokomme, R. T. (2025). Navigating the new normal: Challenges in lecturers' adaptation to online learning at a South African university of technology post-emergency remote teaching. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 590–602. <https://doi.org/10.55214/25768484.V9I2.4541>
- Kaqinari, T. (2023). Facilitators and Barriers to Online Teaching and Educational Technology Use by University Lecturers during COVID-19: A Systematic Review of Qualitative Evidence. *Trends in Higher Education 2023*, Vol. 2, Pages 636-666, 2(4), 636–666. <https://doi.org/10.3390/HIGHEREDU2040038>
- Kulikova, D. N., & Valerievich, O. I. (2024). Roles of lecturer and student in the context of transformation of higher education (using of project based learning). *Perspektivy Nauki i Obrazovania*, 71(5), 142–161. <https://doi.org/10.32744/PSE.2024.5.9>
- Lane, I. F. (2007). Change in higher education: Understanding and responding to individual and organizational resistance. *Journal of Veterinary Medical Education*, 34(2), 85–92. <https://doi.org/10.3138/JVME.34.2.85;WGROU:STRING:PUBLICATION>
- Lasisi, A. K., Oreagba, F., & Abdulkareem, H. B. (2024). Understanding the Complexities of Educational Change Resistance amongst Academic Staffs. *Indonesian Journal of Educational Research and Review*, 7(1), 98–106.

<https://doi.org/10.23887/IJERR.V7I1.73467>

- Maimunah, M., Lesmana, D., & Panjaitan, D. (2023). The effect of professional certification, professional commitment, and professionalism on lecturer's performance. *Journal of Business and Information Systems (e-ISSN: 2685-2543)*, 5(2), 152–162. <https://doi.org/10.36067/JBIS.V5I2.181>
- Mufida, E., Mufida, E., Iriadi, N., & Andriansyah, D. (2024). Pemeringkatan Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Menggunakan Algoritma Simple Additive Weighting. *JISKA (Jurnal Informatika Sunan Kalijaga)*, 9(1), 59–69. <https://doi.org/10.14421/jiska.2024.9.1.59-69>
- Pepukai, R. C., Sultana Muchindu, Y., & Jere, M. (2026). Academic Workload and Performance in Developing Higher Education Systems: A Literature Review with Insights for Botswana Private Tertiary Institutions. *International Journal of Advanced Business Studies*, 5(2), 87–105. <https://doi.org/10.59857/6R4YBZ20>
- Prasetyo, M. A. M., Ilham, M., & Asvio, N. (2022). Lecturer Professionalism in Improving The Effectiveness of Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Review*, 4(1), 140–153. <https://doi.org/10.33369/IJER.V4I1.22406>
- Ramhurry, R., & Luneta, K. (2021). Getting by with a little help from my friends: The contribution of mentorship practices to the social learning of the novice lecturer in the capacity of being an academic. *South African Journal of Higher Education*, 35(6), 151–168. <https://doi.org/10.20853/35-6-4310>
- Riza, S., Syarif, M., Mardatillah, F., Salam, A. J., Khafidah, W., & Yusuf, M. (2024). IMPROVING LECTURER COMPETENCE TO ENCOURAGE INNOVATION AND CREATIVITY IN LEARNING. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 12(1), 249–272. <https://doi.org/10.26811/PEURADEUN.V12I1.1078>
- Rouf, A., Qoritunnadyah, M., Asyari, H., & Urrohman, M. Y. (2024). Clustering of Lecturer Performance Using K-Means. *Journal of Informatics Development*, 3(1), 27–33. <https://doi.org/10.30741/JID.V3I1.1430>
- Sheridan, F., Murphy, L., Thornbury, E., Hava-Muntean, C., Pathak, P., & Stynes, P. (2023). Academic Support 360 Framework in Higher Education. *Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE*. <https://doi.org/10.1109/FIE58773.2023.10343086>
- Stojanović, M., Strotmann, B., & Robinson, P. A. (2025). Human resource development in Spanish higher education: faculty needs in English-medium instruction. *Human Resource Development International*, 28(5), 730–750. <https://doi.org/10.1080/13678868.2025.2535263>
- Sulistiyanto, Wiradendi, C., Rianto, B., & Arfah. (2025). Human Resource Management Strategy in Higher Education for Functional Position Improvement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3769–3780. <https://doi.org/10.37641/JIMKES.V13I5.3835>
- Sun, T., & Said, H. (2024). A Review of Mentoring Programs for New Faculty Members in Malaysian Higher Education Institutions. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(4), 2752–2765.

<https://doi.org/10.6007/IJARPED/V13-I4/23910>

- Suryady, R., Kusuma, S., Rudi Hartono Pasaribu, G., Tinggi Teologi Tabgha Batam, S., & Kristen Borneo, I. (2023). PEMANTAPAN KINERJA DAN PROFESIONALISME DOSEN MELALUI PERSIAPAN SERTIFIKASI DOSEN SEKOLAH TINGGI TEOLOGI TABGHA BATAM. JURNAL BEATITUDES , 2(1), 32–43. <https://doi.org/10.61768/JB.V2I1.82>
- Suryady, R., Steven, Kusuma, S., Pasaribu, G. R. H., & Suhendra. (2023). PEMANTAPAN KINERJA DAN PROFESIONALISME DOSEN MELALUI PERSIAPAN SERTIFIKASI DOSEN SEKOLAH TINGGI TEOLOGI TABGHA BATAM. JURNAL BEATITUDES, 2(1), 32–43. <https://doi.org/10.61768/JB.V2I1.82>
- Triyanto, W. A. (2020). Android-Based Lecturer Workload Simulation Application. Journal of Physics: Conference Series, 1430(1), 012050. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1430/1/012050>
- Zemlak, J., Rodney, T., Mangano, E., & Baptiste, D. L. (2024). Professionalism in pre-licensure nursing education: Core values, didactic coursework and clinical training. Journal of Clinical Nursing, 33(2), 702–709. <https://doi.org/10.1111/JOCN.16926;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER>
- Zuraini, N. S. M., Yusoff, Z. J. M., Yahya, N., Mahmud, W. M. W., & Yusoff, S. H. M. (2025). Internalization of Lecturer Professionalism Towards Islamic Civilizational Values. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9(10), 4019–4028. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.910000329>