



# Lecturer Career Management Muhammadiyah Higher Education School in the Era of Pandemi Covid-19 (Case Study at UM Jember)

## Manajemen Karier Dosen Di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Di Era Pademi Covid-19 (Studi Kasus di UM Jember)

Saipul Wakit<sup>1\*</sup>, Ainur Rhain<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Muhammadiyah Jember, Indonesia

The large number of lecturers in Indonesia is clear evidence that there is still a large number of people who choose lecturers as their profession and career. So that the career of a lecturer in a university requires serious and professional management. One of the lecturers' career management processes in tertiary institutions can be done with career management. The purpose of this study has concrete objectives, namely to identify and describe the planning, development and career decision-making processes of lecturers at Muhammadiyah university in the Covid-19 Pademi Era. The research method used a qualitative approach with a case study design at UM Jember with data collection techniques through interviews, observation and documentation. Lecturer career management at the University of Muhammadiyah during the Covid-19 pandemic includes several stages, namely career planning, career development and career decision making. Each of these stages has an operational process with its own methods and objectives. In lecturer career planning, it is divided into two, namely individual and organizational career planning which consists of several processes, namely the planning phase, the briefing phase, the development phase and the evaluation phase. Of all the stages of career management during the Covid-19 pandemic above, starting from planning, development and decision making, it is not much different from the conditions before the pandemic. But what distinguishes it is in terms of the career development method which in its implementation uses an online system with virtual methods, geogle meet and room zoom..

**Keywords:** Management, Career and Lecturers

### OPEN ACCESS

ISSN 2503-5045 (online)

ISSN 1412-9302 (print)

*Edited by:*

Eni Fariyatul Fahyuni

*Reviewed by:*

Nurdyansyah

*\*Correspondence:*

Saipul Wakit

saipulwakitunmuh@gmail.com

*Received:* 23 Februari 2021

*Accepted:* 25 Februari 2021

*Published:* 15 Maret 2021

*Citation:*

Saipul Wakit, Ainur Rhaini (2021)

Lecturer Career Management

Muhammadiyah Higher Education

School in the Era of Pandemi

Covid-19 (Case Study at UM

Jember). Halaqa: Islamic Education

Journal.5:1.

doi: 10.21070/halaqa.v5vi1i.1289

Besarnya jumlah dosen di Indonesia merupakan bukti nyata masih besar pula masyarakat yang memilih dosen sebagai profesi dan kariernya. Sehingga karier dosen di sebuah perguruan tinggi memerlukan pengelolaan secara serius dan profesional. Salah satu proses pengelolaan karier dosen dalam perguruan tinggi dapat dilakukan dengan manajemen karier. Tujuan dari penelitian ini memiliki tujuan yang konkrit yakni untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses perencanaan, pengembangan dan pengambilan keputusan karier dosen di perguruan tinggi Muhammadiyah Era Pandemi Covid-19. Adapun Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di UM Jember dengan Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Manajemen karier dosen di perguruan tinggi Muhammadiyah pada masa pandemi covid-19 meliputi beberapa tahapan yaitu perencanaan karier, pengembangan karier dan pengambilan keputusan karier. Dari masing-masing tahapan tersebut memiliki proses yang bersifat operasional dengan metode maupun sasaran tersendiri. Dalam perencanaan karier dosen dibedakan menjadi dua yaitu perencanaan karier individu dan organisasi yang terdiri dari beberapa proses yaitu fase perencanaan, fase pengarahan, fase pengembangan dan fase evaluasi. Dari seluruh tahapan manajemen karier pada masa pandemi covid-19 di atas mulai dari perencanaan, pengembangan maupun pengambilan keputusan sebenarnya tidak berbeda jauh dengan kondisi sebelum pandemi. Namun yang membedakan adalah dari sisi metode pengembangan karier yang dalam pelaksanaannya menggunakan sistem daring dengan metode virtual, geogle meet dan room zoom.

**Kata Kunci: Manajemen, Karier dan Dosen.**

## PENDAHULUAN

Pandemic covid- 19 telah melanda seluruh penjuru belahan dunia termasuk Indonesia. Hal ini tentunya memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap seluruh tatanan kehidupan baik seketor kesehatan, Pendidikan, ekonomi maupun budaya. Dengan adanya pandemic sangat dibutuhkan penyesuaian terhadap kondisi tertentu untuk melakukan kreaktifitas maupun antisipasi dalam penyebaran infeksi secara masif untuk mencegah dan meminimalisir penularan yang melalui droplet manusia. Dalam dunia Pendidikan maupun perusahaan tentunya konsep menjaga protokol kesehatan sangat digalakan dan menjadi sebuah kewajiban yang berimplikasi terhadap sistem kebijakan, prosedur maupun pelayanan [Mumtaza, \(2021\)](#).

Berdasarkan asumsi tersebut juga didukung data sekitar 19.832 bahwa masyarakat di Jawa Timur tahun 2019 berprofesi sebagai dosen. Jumlah tersebut tentunya memberikan gambaran bahwa bahwa dosen merupakan profesi yang diminati oleh banyak masyarakat dan juga sebagai pilihan jalur karier [Veitzal \(2015\)](#). Dalam menentukan sebuah keputusan karier seseorang melakukan analisis sebagaimana yang telah di jelaskan oleh Person yang kutip [Uhar \(2015\)](#) yaitu, 1) mengukur kompetensi yang dimiliki serta menyesuaikan dengan bakat dan minat 2) memahami seluk beluk karier yang akan dipilih dari beberapa kriteria, 3) memiliki kemampuan dalam merumuskan karier yang akan dituju dengan mempertimbangkan dua unsur tersebut. berdasarkan tahapan pertumbuhan karier sebagaimana dijelaskan oleh para pakar bahwa setidaknya melalui beberapa langkah yaitu 1) tumbuh, 2) perencanaan karier, 3) peningkatan jenjang, 4) mencapai karier, dan 5) karier puncak [Osipow \(1983\)](#). Namun berbeda lagi menurut [Creed dan Patton \(2003\)](#) bahwa tahapan karier seseorang melalui 1) perencanaan karier, 2) penggalian informasi karier, 3) pengambilan keputusan karier. Dari uraian para ahli di atas secara lebih spesifik [Larasati \(2018\)](#) memberikan sebuah penjelasan bahwa dalam konteks perguruan tinggi manajemen karier dapat dilakukan beberapa langkah yakni perencanaan, pengembangan, konseling dan pengambilan keputusan. konsep yang dikemukakan oleh sri larasati tentunya senada dengan penjelasan [Stephanes \(2002\)](#) bahwa tahapan manajemen karier setidaknya meliputi 1) perencanaan karier, 2) jalur karier 3) dan pengembangan karier.

Tahapan sebagaimana dikemukakan di atas pada prinsipnya memiliki tujuan bahwa lembaga pendidikan tinggi secara praktis mengaharapkan 1) adanya pengembangan sumber daya manusia untuk dapat dipromosikan secara tersistem, 2) menyediakan sumber daya yang unggul secara internal lembaga, 3) menciptakan sumber daya yang memiliki kompetensi keilmuan dan keterampilan yang mumpuni, 4) adanya peningkatan mutu kerja yang produktif, 5) menciptakan iklim yang kondusif sehingga tidak ada penurunan jabatan dalam lembaga, 6) menciptakan sikap tanggung jawab di seluruh kalangan pegawai, 7) adanya hilirisasi dalam hal rekrutmen secara profesional dan terprogram. Sehingga sangat dibutuhkan tahapan dan manajemen karier pegawai dalam organisasi maupun lembaga melalui pencarian karier, pengembangan dan sistem kebijakan yang mengatur karier tersebut [Andrew Mayo \(1987\)](#).

Selain argumentasi tersebut tentunya manajemen karier merupakan hal yang urgen karena berdasarkan tinjauan ilmiah dari beberapa hasil riset menjelaskan bahwa karier seseorang dapat tercapai atau tidak didasarkan pada beberapa hal yang dapat mempengaruhinya yaitu 1) faktor motivasi, 2) ketersediaan informasi serta sarana, 3) administrasi yang tidak tertata dengan baik [Suharso \(2014\)](#). Temuan ilmiah yang lain sebagaimana dijelaskan oleh [Haryani \(2016\)](#) bahwa motivasi merupakan unsur yang sangat mempengaruhi terhadap tercapainya karier seseorang. Karena berdasarkan analisis dalam penelitiannya bahwa motivasi merupakan hal yang sangat berkorelasi secara signifikan terhadap karier seseorang. Lebih jauh dipaparkan bahwa dalam melaksanakan kerja atau mencapai karier puncak maka dibutuhkan motivasi dan usaha yang maksimal. Selain hal tersebut yang menjadi penting adalah mudah tidaknya proses ketercapaian karier seseorang dalam Lembaga atau organisasi, semakain mudah dan tingkat kompetitifnya rendah maka akan semakin memotivasi seseorang untuk mencapai karier tersebut. namun sebaliknya jika proses dan tingkat ketercapaian karier itu sulit maka tingkat intensitas motivasi seseorang untuk mencapainya akan cenderung rendah dan akan beralih terhadap karier yang lain.

Hasil temuan riset di atas diperkuat oleh temuan [Taylor \(2019\)](#) yang menjelaskan bahwa dalam menacapai karier yang telah direncanakan maka ada hal- hal yang harus dimiliki seseorang yaitu 1) kemampuan dalam merumuskan karier yang akan di capai, 2) adanya manajemen terhadap karier pegawai, 3) adanya pendampingan terhadap pegawai, 4) program pengembangan karier yang professional. konsep ini tentunya seirama sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Sri Larasati dengan proses perencanaan, pengembangan dan pengambilan keputusan [Terry \(2008\)](#). Secara praktis [Martin \(2009\)](#) menjelaskan bahwa kegiatan pengembangan karier secara terintegrasi tentunya dapat lebih mengefisienkan ketercapaian karier seseorang sebagaimana yang telah dilakukan di intitusi Australia. Disamping itu juga manajemen karier memiliki dampak yang positif dalam usaha untuk mencapai tujuan karier pegawai baik di lingkungan perusahaan maupun intritusi pendidikan [Johaina \(2013\)](#). sehingga ia merekomendasikan seyogyanya dalam lembaga profit maupun non profit dimaksimalkannya manajemen karier di kelola dengan baik karena sangat berkontribusi besar terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil riset dan argumentasi dari para ahli di atas maka ada beberapa hal yang dapat diambil untuk disesuaikan dalam konteks manajemen karier di perguruan tinggi. Harapan dari manajemen karier tersebut tentunya dapat membantu para dosen di perguruan tinggi dalam mencapai tujuan kariernya. Selain hal tersebut secara praktis dalam penelitian ini akan mengkaji lebih mendalam terkait dengan manajemen karier dosen yang meliputi perencanaan, pengembangan dan pengambilan keputusan karier diperguruan tinggi swasta yakni di Universitas Muhammadiyah Jember di era pademi Covid-19 saat ini. UM jember dipilih sebagai lokus penelitian karena berdasarkan observasi lembaga tersebut telah melakukan upaya- upaya manajemen karier dosen di masa pandemi maupun sebelumnya. Selain itu juga UM Jember telah memiliki lembaga yang mengakomodir secara khusus tentang karier dan tracker studi bagi mahasiswa dan dosen

secara kelembagaan dan tersistem.

## METODE

Desain penelitian yang peneliti lakukan adalah kualitatif dengan pendekatan interpretif. Hal ini dilakukan untuk mengungkap secara jelas terhadap fokus penelitian berdasarkan data dari lapangan. Selain itu juga peneliti akan mengungkap secara mendalam terhadap fenomena yang ada di lapangan. Adapun Jenis penelitian yang peneliti gunakan dalam kajian ini adalah studi kasus. Karena secara spesifik akan mengungkap bagaimana proses manajemen karier di UM Jember secara holistik. Adapun Teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan data primer dan sekunder serta menggali informasi kepada informan dengan menanyakan langsung kepada pihak-pihak yang kompeten di bidang manajemen karier. Selain itu juga peneliti melakukan pengamatan dan terjun langsung dalam menggali data di lapangan. Setelah data yang dibutuhkan terpenuhi maka dilakukan sebuah analisis data dengan model spiral yang selanjutnya dilakukan sebuah pengecekan keabsahan data melalui *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perencanaan Karier Dosen

Berkaitan dengan perencanaan karier organisasi dilakukan dalam dua tahap yaitu perencanaan karier individu dan organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Larasati (2018) dan penelitian Joana (2013) yang menjelaskan bahwa manajemen karier memberikan dampak yang positif terhadap eksplorasi dan promosi karier individu. Namun penelitian ini memiliki perbedaan dalam sisi metode dan tujuan penelitian. Dimana tujuan penelitian Joana (2013) memiliki tujuan untuk mengevaluasi manajemen karier individu dengan metode survei terhadap mahasiswa doctoral. Adapun penelitian yang peneliti lakukan adalah manajemen karier yang meliputi perencanaan karier dosen baik secara individu maupun organisasi pada masa pandemi covid-19, dengan metode kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi bukan metode survei.

Dari hasil temuan di lapangan maka dalam penelitian ini memiliki perbedaan yaitu dari sisi proses perencanaan maupun dari sisi sasaran. Penelitian sebelumnya tidak menjelaskan proses dan sasaran perencanaan karier melainkan hanya menjelaskan tentang bagaimana seseorang dalam mengeksplorasi maupun memecahkan masalah yang berkaitan dengan karier. Sedangkan hasil penelitian ini menjelaskan secara kongkrit proses perencanaan karier individu ada beberapa tahapan yaitu. 1) Menyusun road map rencana karier dosen, 2) Melakukan asesmen atau penilaian terhadap kondisi lembaga perguruan tinggi. 3) Penelitian terhadap prospek peluang Karier 4) Menyusun tujuan karier dosen di UM Jember melalui beberapa tahapan yaitu 5) Transisi karier dosen merupakan perpindahan jabatan fungsional dosen dari satu tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi. Untuk lebih jelasnya berkaitan dengan

perencanaan karier dosen dapat melihat skema berikut ini.

[Figure 1 about here.]

Adapun keunggulan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Joana (2013) adalah manajemen karier ketika diberikan kepada mahasiswa maka dapat mempermudah proses eksplorasi karier dan mahasiswa akan sangat mudah dalam menentukan arah tujuan karier. Namun ketika Pendidikan manajemen karier tidak diberikan kepada mahasiswa maka mahasiswa akan mengalami kesulitan dalam mengeksplorasi kariernya. Adapun kelemahan dari penelitian tersebut belum tentu maksimal ketika diterapkan kepada dosen karena secara konstitusional karier dosen sudah jelas dan terstruktur dengan baik tinggal bagaimana dosen dalam merencanakan dan mencapai tujuan karier tersebut. Selanjutnya untuk keunggulan dari penelitian ini secara proses maupun tahapannya dapat diadopsi oleh dosen-dosen lain baik negeri maupun swasta karena pada prinsipnya karier yang akan dicapai oleh dosen diseluruh Indonesia yakni memiliki kesamaan dari sisi jenjang karier, proses pengajuan, syarat dan ketentuan, peraturan pemerintah maupun pokok-pokok instrument yang digunakan dalam penilaian. Namun segi kekurangannya proses dan tahapan dari perencanaan karier dosen yang peneliti uraikan tidak dapat diterapkan secara maksimal di luar lembaga atau organisasi di luar perguruan tinggi misalnya instansi pemerintah, perusahaan, perbankan maupun lembaga pendidikan non formal seperti yayasan maupun pesantren. Dimana lembaga-lembaga tersebut sistem karier, jenjang karier, syarat maupun peraturan yang berlaku berbeda dengan yang ada di perguruan tinggi.

Sedangkan untuk perencanaan karier organisasi khususnya perencanaan karier dalam jabatan struktural di UM Jember tentunya berbeda dengan jabatan struktural yang ada di lembaga lain. Dimana dalam sistem pelaksanaannya bukan untuk dikompertisikan atau diperebutkan serta tidak bersifat politis. Namun dalam menduduki jabatan struktural di UM Jember bersifat amanah yang dalam prosesnya diajukan oleh senat universitas. Dalam proses ini bukan individu pegawai/ dosen tidak mendaftarkan diri untuk menjadi pejabat layaknya pilkada bupati maupun gubernur dengan mendaftar diri kepada panitia atau KPU. Begitu pula paradigma yang berkembang adalah bersedia menerima amanah apabila dipilih untuk menduduki jabatan struktural, baik ditingkat prodi, fakultas maupun senat, bukan paradigma politis yang merupakan sebuah target yang terencana untuk dicapai. Dalam perencanaan karier organisasi yang bersifat jabatan struktural secara praktis tidak direncanakan dan tidak bersifat kompetitif untuk saling diperebutkan melainkan bersifat terbuka dan humanis siapapun bisa mengisi asalkan memenuhi syarat dan ketentuan yang berlaku.

Adapun dasar dari karier struktural adalah kinerja yang baik, disiplin, loyal terhadap persyarikatan maupun organisasi, berkontribusi dan peduli terhadap kemajuan lembaga, serta memiliki rekam jejak yang positif dalam mengemban amanah selama bekerja di UM Jember dan berkepribadian baik. Hal tersebut tentunya tertuang dalam peraturan rektor tentang peraturan dan syarat pengangkatan pejabat struktural di lingkungan UM Jember. Dengan berpedoman hal tersebut tentunya siapapun yang memenuhi

syarat dan ketentuan maka dapat diajukan dan dipilih untuk menjadi pejabat setruktural. Secara obyektif setiap orang akan melihat dan menilai bagaimana kinerja dan peran para unsur yang ada di UM Jember dalam menjalankan tugas dan amanahnya. Karena ketika memiliki integritas dan kinerja yang baik tentunya orang lain akan memberikan penilaian dan menjadikan seorang pemimpin tanpa harus meminta maupun mencarinya. Hal inilah yang menjadi unik dalam temuan penelitian di dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, karena secara prosedur, proses, paradigma yang dikembangkan tidak seperti karier setruktural yang ada pada lembaga lain yang bersifat politis, kompetitif dan menjadi sesuatu tujuan yang direncanakan dan menjadi cita-cita individual. Akan tetapi perencanaan karier organisasi untuk menduduki suatu jabatan setruktural akan mengalir secara alamiah berdasarkan prestasi kerja, kontribusi terhadap lembaga, etos kerja dan memiliki sifat-sifat yang ihlas mengabdikan untuk kemajuan lembaga dan amal usaha Muhammadiyah.

Adapun implikasi dari penelitian tentang perencanaan karier dosen pada masa pandemic covid-19 secara konsep mendukung teori yang dikemukakan oleh Larasi (2018) yang mengemukakan bahwa perencanaan karier meliputi dua hal yaitu perencanaan individu dan organisasi. Namun dalam tataran proses tentunya berbeda dengan penelitian sebelumnya. Adapun perbedaan secara mendasar terletak pada proses perencanaan karier organisasi dimana hasil temuan penelitian menjelaskan bahwa 1) bersifat alamiah, 2) Berbasis kinerja dan kompetensi, 3) Tidak bersifat politis, 4) Terbuka, 5) Ihlas dan amanah, 6) Tersistem, dan 7) Pemanfaatan teknologi.

Sedangkan proses perencanaan karier pada masa pandemik covid-19 tidak berbeda jauh dengan masa normal. Dimana para dosen tetap aktif melaksanakan tridharma perguruan tinggi baik pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat selaku kewajiban dosen dan sebagai pemenuhan syarat dalam mendukung karier. Namun yang membedakan adalah pada masa pandemi lebih banyak aktifitas tridharma di rumah dibandingkan datang ke kampus maupun ke lapangan. Selain itu para dosen di masa pandemi covid-19 lebih memprioritaskan diri untuk produktif di rumah dengan melakukan aktifitas menulis buku, artikel maupun penelitian dan pengabdian masyarakat melalui virtual. Selain itu juga pada masa pandemic covid-19 dosen tetap aktif mengikuti kegiatan pengembangan diri dan kompetensi dengan mengikuti webinar, seminar internasional, pengajian, workshop, maupun kegiatan ilmiah lainnya melalui virtual. Dengan demikian dosen tetap aktif dalam menambah ilmu pengetahuan dan akan mendapatkan tambahan nilai KUM dalam mengikuti kegiatan ilmiah yang dibuktikan dengan sertifikat. Begitu pula dosen masih tetap aktif dalam pengajuan jabatan fungsional dengan memaksimalkan pelayanan daring maupun virtual

### Pengembangan Karier Dosen

Menurut Lijan (2019) pengembangan karier merupakan sebuah usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam mengembangkan karier pegawai. dimana flexer dan simmons yang telah dikutip poltak (2019) menjelaskan bahwa

pengembangan karier merupakan sebuah proses yang memiliki tahapan secara setruktural yang meliputi pertumbuhan (growth) serta adanya perubahan proses baik secara formal maupun alami yang berlangsung secara continue dalam dunia kerja individu. Dalam tataran proses Dubrin dalam Poltak (2019) menekankan bahwa pengembangan karier merupakan sebuah aktifitas yang dilakukan oleh Lembaga atau badan dalam memberikan kontribusi terhadap perkembangan karier pegawai. adapun kegiatan pengembangan dapat dilakukan berdasarkan asas kebutuhan karyawan dalam hal perencanaan dan pengembangan karier dimasa depan.

Pandangan lain tentang kegiatan pengembangan terhadap karier sebagaimana di jelaskan oleh Mondy (2008) memiliki maksud untuk membantu para karyawan dalam mempersiapkan karier di waktu yang akan datang. Adapun tahap pengembangan disusun berdasarkan pada perencanaan yang telah disusun atau ditetapkannya. Sehingga antara perencanaan dan pengembangan dapat bersifat linear guna untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan maupun unsur lainnya seperti manajerial terhadap mencapai tujuan karier. dari beberapa pandangan tersebut secara ringkas Larasati (2018) memberikan sebuah asumsi bahwa pengembangan yang dilakukan dalam mencapai karier meliputi beberapa upaya dan usaha oleh manajer maupun pihak personalia organisasi dalam membantu para karyawan dalam mencapai tujuan karier. Adapun tujuan karier tentunya yang sudah ditetapkan dan ada dalam sebuah organisasi misalnya syarat, jalur dan jabatan tertentu. beberapa upaya yang dilakukan oleh individu dalam pengembangan ini berorientasi pada implementasi pencapaian perencanaan karier.

Adapun usaha pengembangan ini dilakukan oleh pihak yang berwenang dengan memperhatikan beberapa hal yaitu 1) memberikan informasi kepada para pegawai terhadap prestasi kerja yang diraihinya, 2) melakukan mapping penempatan kerja pegawai berdasarkan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya. Sehingga usaha dalam mengembangkan lebih spesifik pengembangan karier dosen di UM Jember melalui beberapa tahapan sesuai yang dikemukakan oleh Mondy (2008) meliputi beberapa tahapan yaitu perencanaan, pengarahan dan kegiatan pengembangan karier. Berdasarkan realitas di lapangan maka dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini.

[Table 1 about here.]

Dari paparan tabel di atas pengembangan karier dosen berdasarkan data tersebut maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa pengembangan karier dapat dilakukan dalam beberapa tahapan yaitu perencanaan, pengarahan dan pengembangan professional. Temuan ini tentunya berbeda dengan hasil temuan Taylor (2009) yang menjelaskan bahwa pengembangan karier dosen dilakukan melalui 4 tahap yakni perencanaan, manajemen karier, bimbingan dan pengembangan professional. Perbedaan ini terjadi karena proses manajemen karier dosen di UM Jember dilakukan berdasarkan asas efisiensi, aplikatif prosedural dan berbasis data maupun masalah. Sedangkan menurut David Taylor pengembangan karier dilakukan untuk mengelola karier

individu dengan memberikan dukungan kepada para individu terhadap pengembangan karier. Sehingga titik tekanya adalah mengelola sumber daya manusia bukan pada ranah pengembangan yang bersifat aplikatif seperti yang terjadi diperguruan tinggi Muhammadiyah khususnya UM Jember.

Selain itu juga perbedaan ini karena dilatar belakangi dari sisi tujuan penelitian dimana penelitian Taylor (2018) fokus pada pengembangan model karier Indriyanti (2015) mengetahui sistem pengembangan karier, Zakaria (2019) mengetahui perbedaan pengembangan karier di tingkat prodi, bukan menggali lebih dalam proses pengembangan karier dosen di tingkat perguruan tinggi. Sehingga temuan dalam penelitian menghasilkan sebuah teori atau konsep yang berbeda. Dari perbedaan tujuan maupun proses tersebut maka muncul pula perbedaan dalam hal operasional atau tahapan-tahapannya. Dari segi operasional tentunya masing-masing temuan penelitian memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Konsep yang digagas Taylor (2018) memiliki kelebihan seorang karyawan atau pegawai akan lebih leluasa dan mandiri dalam menentukan arah tujuan kariernya, serta akan merasa puas jika dapat mencapainya. Sedangkan lembaga atau organisasi hanya mengarahkan, memfasilitasi, memberikan pendampingan terhadap karier karyawan atau pegawai. Namun sisi kelemahannya adalah ketika ada karyawan atau pegawai yang tidak memperdulikan karier, motivasi untuk meningkatkan karier rendah maka organisasi atau lembaga mengalami kesulitan dalam hal pembimbingan, pendampingan maupun kebijakan dan fasilitas yang disediakan tidak dapat termanfaatkan dengan baik. Karena konsep manajemen karier diterapkan ketika karyawan atau pegawai telah menentukan arah tujuan karier bukan mengakomodir dan membantu karyawan dalam menentukan perencanaan, maupun tujuan karier. Pernyataan tersebut secara lebih jelas kami paparkan dalam skema berikut ini:

[Figure 2 about here.]

Adapun untuk konsep yang peneliti temukan dalam penelitian ini memiliki kelebihan bahwa manajemen karier dilakukan sejak pegawai khususnya dosen melakukan perencanaan karier. Sehingga proses pengembangan karier yang akan dilakukan oleh lembaga dapat berjalan secara sistematis dan terarah sesuai tujuan karier. Hal ini dilakukan dalam beberapa tahapan atau fase yakni fase perencanaan, pengarahan, pelaksanaan program dan evaluasi pengembangan karier. Begitu pula program-program pengembangan yang diambil oleh lembaga benar-benar memfasilitasi maupun berkontribusi langsung kepada para dosen. Namun sisi kelemahan dari proses pengembangan karier dosen ini adalah jika ada dosen yang tujuan kariernya tidak sesuai yang diarahkan maupun diprogramkan oleh lembaga. Tentunya para dosen akan merasa tidak nyaman dan merasa terpaksa jika harus mengikuti arah dan tujuan karier, seperti pengurusan dan pengajuan jabatan fungsional bagi dosen yang sudah lanjut usia, dengan dituntut untuk aktif penelitian maupun publikasi jurnal internasional yang tentunya secara fisik sudah mulai lemah.

Adapun Proses pengembangan karier dosen pada masa pandemi covid-19 ini tidak terlalu signifikan perbedaannya dengan masa sebelum pandemi. Namun yang membedakan

adalah pada hal metode penyelenggaraan dan pelaksanaannya. Dimana pada masa pandemi ini layanan dan kegiatan pengembangan karier dosen dilakukan secara daring dengan lebih menekankan pemberian motivasi dosen agar tetap produktif walaupun Work From Home dan Study from home. Selain itu kegiatan pelatihan dan pengembangan terkait karier dosen dilakukan secara daring baik itu workshop, seminar, sosialisasi maupun kegiatan lainnya. Jika sebelum pada masa pandemi tentunya lebih banyak kegiatan yang diselenggarakan secara tatap muka dan diselenggarakan di aula maupun ruang rapat kampus UM Jember. Untuk mempermudah dalam pemahaman proses pengembangan karier dosen di UM Jember maka dapat dijelaskan dalam skema di bawah ini:

[Figure 3 about here.]

Adapun implikasi dari penelitian ini secara spesifik mendukung teori yang dikemukakan oleh Larasati (2018) dan temuan Smith (2009) yang menjelaskan bahwa pendidikan dan pengembangan karier itu penting karena kedua hal tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi dengan beberapa fase yaitu perencanaan, pengarahan dan kegiatan pengembangan. Dari teori tersebut peneliti mengembangkan dengan menambahkan satu tahapan yakni evaluasi kegiatan pengembangan karier dosen. Karena dalam manajemen karier dosen tentunya setelah dilaksanakannya suatu program tentu idealnya dilakukan sebuah evaluasi baik secara individual maupun secara general. Pentingnya evaluasi menurut Indriyani (2015) untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan kegiatan pengembangan karier dosen efektif atau tidak. Adapun proses evaluasi dilakukan melalui beberapa cara yaitu pengawasan, monitoring dan supervisi. Berkaitan dengan evaluasi berdasarkan temuan penelitian secara prinsip sama yakni dilakukan sebuah monitoring, pengawasan dan supervisi. Namun dalam prosesnya memiliki perbedaan dimana evaluasi dilakukan secara berkala dengan melihat progres atau perkembangan karier dosen setelah dilakukan perencanaan, pengarahan dan pengembangan karier. Jika setelah dilakukan kegiatan pengembangan, namun progress kurang maksimal maka akan dilakukan sebuah perencanaan baru untuk memaksimalkannya. Adapun proses evaluasi dilakukan dengan 1) menganalisis hasil, 2) mengidentifikasi problematika yang muncul pasca pengembangan karier dosen, 3) merumuskan kembali kebijakan atau program kegiatan pengembangan karier dosen. Karena pada prinsipnya evaluasi itu untuk melihat hasil atau dampak terhadap perkembangan karier dosen setelah dilakukan beberapa tahapan kegiatan pengembangan. Adapun metode evaluasi dilakukan dengan cara pimpinan menerima laporan dari unit yang mengelola karier dengan kordinasi, forum rapat maupun musyawarah.

## Pengembangan Karier Dosen

Pengambilan keputusan sering disebut decision making dimana merupakan tahapan yang diambil oleh seorang pegawai atau karyawan dalam menentukan pilihan-pilihan tujuan karier. Dalam pengambilan keputusan ini tentunya dibutuhkan beberapa pertimbangan yang harus diperhatikan. dalam hal ini Terry (2006) memberikan pandangan setidaknya ada beberapa unsur yang dibutuhkan

yaitu 1) analisis secara general dan akurat terhadap alternative yang akan diambil 2) mempertimbangkan cara dan waktu dalam mencapai karier tertentu. Dalam pengambilan keputusan juga memerlukan sebuah pendekatan secara sistematis pendapat lain tentang pengambilan keputusan karier sebagaimana disampaikan oleh Azhar (2018) bahwa kegiatan memilih dari beberapa alternatif karier yang ada secara tepat oleh seseorang, dengan merumuskan masalah, pembahasan alternatif yang diambil, pemberian penilaian dalam menyelesaikan problematika yang ada.

Ketika teori pengambilan keputusan tersebut ditarik dalam pengambilan keputusan karier seseorang tentunya memiliki makna yang lebih spesifik. Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh peneliti bahwa pengambilan keputusan karier adalah aktifitas yang dilakukan oleh pegawai dengan melakukan pemilihan alternatif, analisis, menyusun langkah yang sistematis dalam menentukan sebuah karier. Secara lebih jelas maka disajikan sebuah konsep pengambilan keputusan di bawah ini sebagai berikut:

[Table 2 about here.]

Berdasarkan paparan di atas maka dapat diambil sebuah pemahaman bahwa proses pengambilan keputusan karier dalam lembaga pendidikan perguruan tinggi Muhammadiyah Jember dilakukan dalam beberapa tahapan yaitu menetapkan sasaran karier, menentukan persoalan, menentukan alternatif, mengevaluasi alternatif, memilih satu alternatif dan melaksanakan keputusan. Secara tahapan memiliki kesamaan namun dalam sisi proses pengambilan keputusan berbeda. Hal ini terjadi karena proses merupakan operasional dari tahapan yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi atau lembaga. Setiap lembaga tentunya memiliki prosedur tersendiri dalam pengambilan sebuah keputusan serta memiliki nilai, prinsip-prinsip unik yang belum tentu dimiliki dan diterapkan dalam sebuah organisasi lain.

## KESIMPULAN

Manajemen karier dosen di Universitas Muhammadiyah Jember pada masa pandemi covid-19 meliputi beberapa tahapan yaitu perencanaan karier, pengembangan karier dan pengambilan keputusan karier. Dari masing-masing tahapan tersebut memiliki proses yang bersifat operasional yang berbeda-beda baik dari sisi tahapan, metode maupun indikator dari masing-masing tahapan tersebut. Dari seluruh tahapan manajemen karier pada masa pandemi covid-19 di atas mulai dari perencanaan, pengembangan maupun pengambilan keputusan sebenarnya tidak berbeda jauh dengan kondisi sebelum pandemi. Namun yang membedakan adalah dari sisi metode pengembangan karier yang dalam pelaksanaannya menggunakan sistem daring dengan metode virtual, geogle meet dan room zoom. Dimana secara prinsip dosen maupun para pimpinan tetap aktif dalam kegiatan perencanaan maupun pengembangan yang berkaitan dengan karier dosen dengan kapasitas dan peran masing-masing. Begitu pula seluruh unsur yang berkontribusi dalam lingkup manajemen karier tetap memberikan layanan maupun pendampingan secara optimal dengan sistem online.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Kami ucapkan terimakasih kepada Diktilitbang PP Muhammadiyah yang telah memberikan pendanaan penelitian dalam skema covid-19 sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Selain itu terima kasih kepada seluruh unsur yang terlibat dalam penelitian ini yang tidak saya sebut satu persatu. Secara khusus kepada seluruh civitas akademika UM Jember yang telah memberikan ijin, informasi maupun data guna untuk menyukseskan penelitian ini. Kami sampaikan jazakumullah khairan kepada Rektor UM Jember, Wakil Rektor I, II dan III, kepala biro kepegawaian, kepala LP3, kepala LPM, kepala LPPM, staff biro kepegawaian dan para dosen yang telah menjadi informan dalam penelitian ini.

## REFERENCES

- Amir H. (2019). *Kematangan Karier, Teori Dan Pengukurannya*, Malang: Literasi Nusantara.
- Azhar K. (2018). Strategi Pengambilan Keputusan Untuk Menentukan Wirausaha Di Bidang Messenger di Indonesia. *Jurnal Manajemen Kinerja*, Vol.1, No.1 Hal.1-13.
- Burhan B. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*, Surabaya: Pustaka Media.
- Burhan B. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Aktualisasi Metodologis Kea Rah Ragam Varian Kontemporer*, Depok: PR Rajagrafindo Persada.
- Creed, P.A. And Patton, Wendy A. Predicting Two Components of Career Maturity in School Based Adolescents. (*Jurnal of Career Development*: pp. 277-290, 2003)
- David T. Developing a Conceptual Model for Career Support for New Academics, *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 2009, Volume 22, Number 3, 287-298.
- Edi S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta: Kencana Pemandamedia Group*.
- Emzir. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif , Analisis Data*, Depok. PT Raja Grafindo Persada.
- Gerry D. (2000). *Human Resource Management. Eight edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- <https://www.ristekbrin.go.id/kabar/kinerja-3-tahun-kemenristekdikti-upaya-meningkatkan-daya-saing-bangsa- yang-merata-dan-berkeadilan-2/> diakses tanggal 24 Juni 2020.
- Joana C.P. Developing Career Self-Management skills: a study in higher education, *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT) Issue8 - (Apr-Jun 2013)*.
- Johanes S.H. 2002. *The Implementation Career Management Practices In The South African Public Service*, University Of Pretoria
- John W.C. (2015). *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Lijan P. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Martin. S. Career Development Practice: Facilitating Work-integrated Learning in Higher Education, See discussions, stats, and author profiles for this publication, *Article Journal International Education* 2009.
- Mudjia Raharjo, 2018. *Materi Mata Kuliah Metodologi Penelitian Kualitatif Program Doktor MPI UIN Maliki Malang*.
- Muhamad. D.G. dan Fauzan A. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: Ar-Ruz Media.
- Nurul F. Model Pengembangan Karier Dosen Wanita Berperan Ganda, *Jurnal EKOBIS*, Vol.18.No.1 Januari 2017.
- Osipow, S.H. (1983). *Theories Carrier Development* (New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Undang- Undang Perguruan Tinggi Nomor 69 Tahun 2012.
- Sri L. (2018). *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Sugiono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen , Bandung: Alfabeta*.
- Sumardi S. (1998). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Syahrizal A. (2009). *Manajmen Perguruan Tinggi Jakarta: Kencana*.
- Uhar S.S. (2015). *Manajemen Perguruan Tinggi Strategi Menghadapi Perubahan*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Undang- Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Pasal 4 Tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang- Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 1 Ayat 2.
- Veithzal R. dkk. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

**Conflict of Interest Statement:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

*Copyright © 2021 Wakit, Ainur Rhain . This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.*

## LIST OF TABLES

1	Proses Pengembangan Karier Dosen di UM Jember.....	82
2	Pengambilan Keputusan Karier.....	83

**TABLE 1 /**Proses Pengembangan Karier Dosen di UM Jember

Jenis Tahapan	Proses	Metode/ Sasaran
Fase Perencanaan Pengembangan Karier	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mengidentifikasi masalah berdasarkan data.</li> <li>2) Mengklasifikasikan permasalahan.</li> <li>3) Melakukan kordinasi terhadap unsur yang terkait.</li> <li>4) Melakukan musyawarah untuk mengambil langkah penyelesaian masalah.</li> <li>5) Penentuan kebijakan atau landasan operasional berupa keputusan pimpinan maupun surat edaran,</li> <li>6) Pelaksanaan kegiatan pengembangan karier dosen,</li> <li>7) Evaluasi kegiatan pengembangan karier dosen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengecekan data</li> <li>2) Pemetaan</li> <li>3) Musyawarah</li> <li>4) Penerbitan kebijakan</li> <li>5) Workshop, sosialisasi dan pelatihan</li> <li>6) Audiensi</li> </ol>
Fase Pengarahan Karier	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pemetaan terhadap data dosen berdasarkan masa kerja dan jabatan fungsional oleh biro kepegawaian.</li> <li>2) Memberikan informasi kepada dosen.</li> <li>3) Kegiatan Pengarahan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Klasifikasi data</li> <li>2) Surat undangan dan Pengumuman</li> <li>3) Melalui daring <i>room zoom</i> atau <i>google meet</i>.</li> </ol>
Fase Kegiatan Pengembangan Karier	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Teknis Pengembangan Karier Dosen</li> <li>2) Pengembangan SDM</li> <li>3) Pengembangan Publikasi</li> <li>4) Pengembangan Mutu Pendidikan</li> <li>4) Penelitian dan Publikasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Pengembangan karier dosen dilakukan melalui sosialisasi tentang karier dosen dalam konteks relevansi dan profesionalitas.</li> <li>b) Pendampingan pengajuan jabatan fungsional bagi dosen melalui tatap muka dan virtual.</li> <li>c) Pelatihan PAK jabatan fungsional bagi dosen UM Jember.</li> <li>a) Penyediaan bantuan studi lanjut program doktoral bagi dosen UM Jember.</li> <li>b) Memberikan rekomendasi bagi dosen yang hendak study lanjut S3.</li> <li>a) Penyediaan subsidi bagi dosen yang publikasi ilmiah pada jurnal bereputasi, biaya HKI, buku, modul maupun paten.</li> <li>b) Bantuan publikasi HKI dan paten.</li> <li>a) Memberikan pelatihan pembelajaran dengan suster daring.</li> <li>b) Pelatihan penulisan modul, diktat maupun RPP dan RPS, pengembangan bahan ajar maupun penilaian.</li> <li>a) Pelatihan penulisan proposal penelitian maupun pengabdian masyarakat.</li> <li>b) Pemberian bantuan penelitian dan pengabdian masyarakat dari dana internal lembaga.</li> <li>c) Pemberian insentif penulisan buku ajar maupun monograf bagi dosen.</li> <li>d) Pelatihan penulisan artikel ilmiah serta publikasi jurnal, baik nasional maupun internasional melalui sistem daring dan virtual.</li> </ol>

**TABLE 2 /** Pengambilan Keputusan Karier

<b>Jenis Tahapan</b>	<b>Proses</b>	<b>Metode</b>
Penetapan Sasaran Karier	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Berpedoman pada keputusan Ristekdikti tentang jabatan akademik dosen.</li> <li>2) Berlandaskan pada renop, renstra, Universitas Muhamamdiyah Jember.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Mensosialisasikan kebijakan pemerintah tentang jabatan akademik dosen.</li> <li>b) Melakukan pengecekan dan penyusunan program.</li> </ol>
Menentukan Persoalan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dilakukanya sebuah penggalian data secara obyektif dan akurat.</li> <li>2) Dilakukanya usaha yang bersungguh- sungguh,</li> <li>3) Melakukan klasifikasi atau pengelompokan data.</li> <li>4) Dilakukanya analisis data secara mendalam,</li> <li>5) Menentukan masalah berdasarkan analisis data.</li> <li>6) Dilakukanya sebuah musyawarah dan kordinasi bersama pimpinan maupun pemangku kebijakan organisasi.</li> <li>7) Menggali informasi secara akurat tentang masalah yang ada serta menggali dan menerima masukan dari unsur terkait.</li> <li>8) Pengambilan keputusan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengamatan</li> <li>2) Identifikasi data</li> <li>3) Kordinasi dan Musyawarah melalui daring.</li> <li>4) Identifikasi Masalah</li> </ol>
Mengembangkan Alternatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mengutamakan kepentingan umum dibandingkan dengan kepentingan pribadi atau golongan/ kelompok.</li> <li>2) Memperhatikan usulan atau masukan dari kalangan dosen terkait dengan keputusan- keputusan yang berkaitan dengan karier dosen.</li> <li>3) Memperhatikan masalah atau kendala yang dihadapi dosen terkait dengan kariernya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bijak dalam pengambilan keputusan.</li> <li>2) Demokratis</li> <li>3) Tegas</li> <li>4) Teguh pendirian dalam pengambilan keputusan.</li> </ol>
Mengevaluasi Alternatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menganalisis rendah tingginya resiko.</li> <li>2) Mempertimbangkan dampak positif dan negatifnya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Analisis SWOT</li> </ol>
Memilih satu Alternatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menganalisis terhadap prioritas program.</li> <li>2) Mengedepankan keputusan yang adil tidak berpihak pada kepentingan individu maupun kelompok.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menelaah landasan dan pedoman program</li> </ol>
Melaksanakan Keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menentukan aturan yang akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan sebuah keputusan.</li> <li>2) Pelaksanaan keputusan secara prosedural dan tanggung jawab.</li> <li>3) Melakukan sebuah evaluasi dan penilaian efektif tidaknya sebuah keputusan yang telah diaplikasikan.</li> <li>4) Adanya timbal balik terhadap hasil evaluasi yang dilakukan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Prosedural</li> <li>2) Kordinatif melalui daring</li> <li>3) Aplikatif</li> <li>4) Evaluatif</li> <li>5) Tindak lanjut</li> </ol>

**LIST OF FIGURES**

1	Proses Perencanaan Karier Individu Dosen.....	85
2	Model Pengembangan Karier Model David Taylor.....	86
3	Pengembangan Karier Dosen Di UM Jember.....	87





