

ANALISIS PENGEMBANGAN KARIER TENAGA KEPENDIDIKAN PRANATA LABORATORIUM PENDIDIKAN (PLP) DI UNIVERSITAS PADJADJARAN

Syafira Lutviany Putri Wijaya¹, Imanudin Kudus²

^{1,2}Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Padjadjaran, Bandung, Indonesia

Email Korespondensi: ¹syafira22001@mail.unpad.ac.id ; ²imanudin.kudus@unpad.ac.id

Submitted: 23-01-2026; Accepted: 26-03-2026; Published : 29-03-2026

ABSTRAK

Perguruan tinggi sebagai organisasi publik membutuhkan sistem pengembangan karier yang terencana, khususnya bagi tenaga kependidikan yang berperan dalam menunjang tridharma perguruan tinggi. Namun demikian, pengelolaan karier tenaga kependidikan non-PNS masih menghadapi berbagai tantangan terkait sistem pengembangan karier dan kesempatan promosi jabatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan karier tenaga kependidikan Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) di Universitas Padjadjaran dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier PLP telah dilaksanakan melalui perencanaan karier dan manajemen karier, namun belum berjalan secara optimal. Kendala yang dihadapi meliputi keterbatasan formasi jabatan, belum jelasnya regulasi bagi PLP non-PNS, serta pelatihan yang belum berbasis analisis kebutuhan. Kondisi ini berdampak pada penumpukan tenaga kependidikan pada jenjang tertentu dan berpotensi menimbulkan stagnasi karier. Penelitian ini menyimpulkan perlunya penguatan perencanaan karier, penataan regulasi, serta pengembangan pelatihan berbasis kebutuhan agar pengembangan karier PLP dapat berjalan selaras dengan kebutuhan organisasi dan individu.

Kata kunci: Pengembangan Karier, Tenaga Kependidikan, Pranata Laboratorium Pendidikan, Universitas Padjadjaran.

ABSTRACT

Higher education institutions as public organizations require well-structured career development systems, particularly for educational personnel who play a strategic role in supporting the tridharma of higher education. However, career management for non-civil servant educational personnel still faces various challenges, especially in terms of career development systems and promotion opportunities. This study aims to analyze the implementation of career development for Educational Laboratory Administrators (Pranata Laboratorium Pendidikan/PLP) at Universitas Padjadjaran using a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis. The results show that career development for PLP has been implemented through career planning and career management; however, it has not yet been fully optimized. The main challenges include limited position formations, the absence of clear regulations for non-civil servant PLP, and training programs that are not yet based on needs analysis. These conditions have led to the concentration of personnel at certain career levels and the potential for career stagnation. This study concludes that strengthening career planning, improving regulatory frameworks, and developing needs-based training systems are necessary to ensure that career development for PLP aligns with both organizational and individual needs.

Keywords: Career Development, Educational Personnel, Educational Laboratory Administrator, Padjadjaran University.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis dalam organisasi publik karena kualitas, kompetensi, dan kapasitasnya berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi (Abdullah, 2017; Syafri & Alwi, 2014). Dalam organisasi publik, manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai subjek utama yang menentukan efektivitas kebijakan dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang sistematis dan berorientasi pada pengembangan menjadi kebutuhan mendasar bagi setiap organisasi publik, termasuk institusi pendidikan tinggi.

Dalam konteks perguruan tinggi, sumber daya manusia tidak hanya terdiri atas dosen sebagai pelaksana utama kegiatan akademik, tetapi juga tenaga kependidikan yang memiliki peran penting dalam menunjang pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Tenaga kependidikan bertanggung jawab dalam mendukung layanan akademik, administrasi, dan operasional yang memungkinkan proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat berjalan secara efektif. Keberadaan tenaga kependidikan yang profesional dan kompeten menjadi prasyarat penting bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas tata kelola dan daya saing institusi.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pengembangan karier. Pengembangan karier dipahami sebagai proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan kesiapan pegawai dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Rahardjo, 2021). Melalui pengembangan karier, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sekaligus memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya secara optimal. Pengembangan karier yang dirancang secara sistematis juga berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Dessler, 2019; Mondy & Martocchio, 2016).

Dalam sektor publik, pengembangan karier tidak dapat dilepaskan dari prinsip sistem merit yang menekankan keadilan, objektivitas, dan profesionalisme. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

menegaskan bahwa pengembangan karier ASN merupakan bagian dari manajemen ASN yang dilaksanakan berdasarkan kompetensi, kinerja, dan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa pengembangan karier dilakukan melalui perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, serta pola karier yang jelas. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan instrumen strategis dalam memastikan keberlanjutan kinerja organisasi publik.

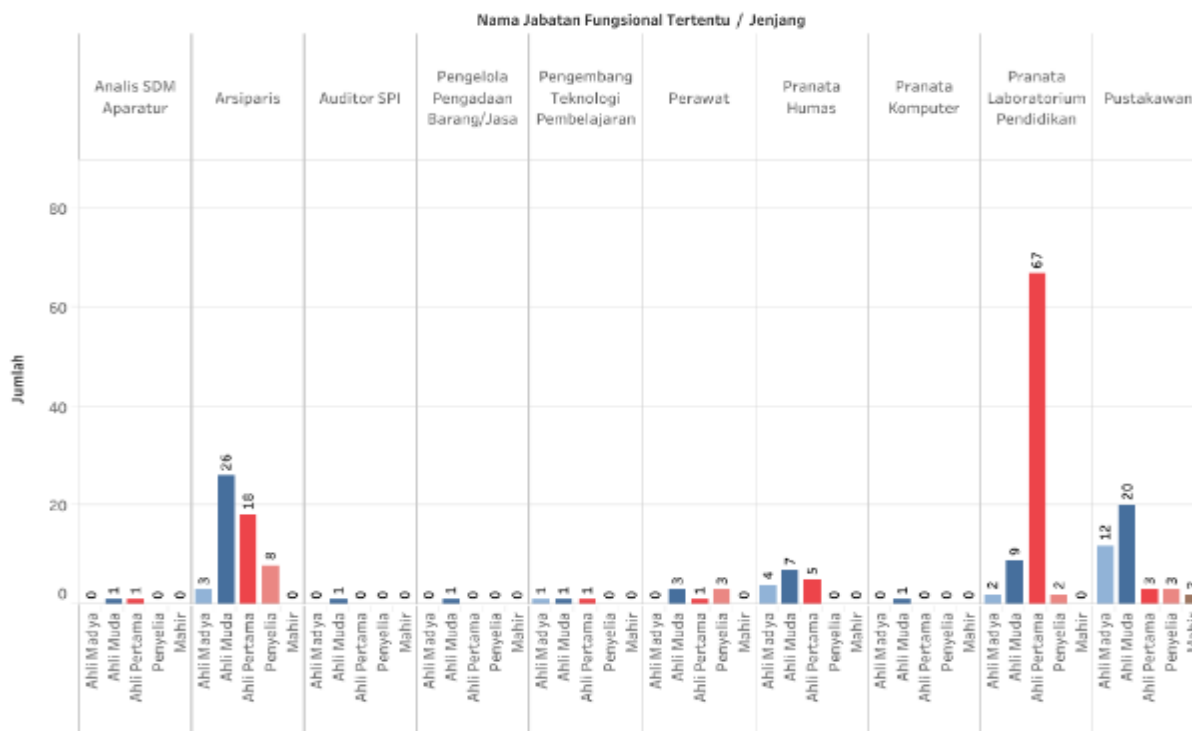
Perguruan tinggi negeri di Indonesia, khususnya yang berstatus Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, memiliki otonomi yang lebih luas dalam mengelola sumber daya manusia. Universitas Padjadjaran sebagai PTNBH dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusianya secara profesional dan adaptif guna mendukung pencapaian tujuan strategis institusi. Dalam Rencana Strategis Universitas Padjadjaran 2025-2029 ditegaskan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia, termasuk tenaga kependidikan, merupakan salah satu elemen penggerak utama dalam pencapaian visi universitas menuju daya saing global.

Salah satu kelompok tenaga kependidikan yang memiliki peran strategis dalam mendukung tridharma perguruan tinggi adalah Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP). PLP memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan laboratorium pendidikan yang mencakup perencanaan, pengoperasian peralatan dan penggunaan bahan, pemeliharaan peralatan dan bahan, serta evaluasi sistem kerja laboratorium sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Jabatan Fungsional Pranata Laboratorium Pendidikan, 2019. Peran PLP menjadi sangat penting karena laboratorium merupakan sarana utama dalam mendukung kegiatan pendidikan dan penelitian di perguruan tinggi.

Meskipun memiliki peran yang krusial, pengembangan karier PLP di Universitas Padjadjaran masih menghadapi sejumlah permasalahan. Berdasarkan data internal universitas, sebagian besar PLP terkonsentrasi pada jenjang jabatan tertentu, khususnya pada

jenjang Ahli Pertama. Kondisi ini menunjukkan adanya keterbatasan mobilitas karier dan berpotensi menimbulkan stagnasi karier, terutama bagi PLP yang berstatus non-PNS. Selain itu, belum adanya regulasi internal yang

secara spesifik mengatur pengembangan karier PLP non-PNS menyebabkan ketidakjelasan jalur karier dan keterbatasan akses terhadap uji kompetensi dan kenaikan jenjang jabatan.



Gambar 1 Sebaran Tendik Jabatan Fungsional Tertentu Berdasarkan Jenjang Karier
Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan data tersebut, terlihat jelas bahwa tendik Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) memiliki jumlah pegawai yang paling banyak secara keseluruhan, sekaligus di jenjang Ahli Pertama. Jumlah tendik PLP yang terfokus pada satu jenjang tersebut menunjukkan bahwa adanya keterbatasan mobilitas karier dan penumpukan SDM yang lebih signifikan, terutama dalam jenjang Ahli Pertama yang berisikan 62 orang pegawai non-PNS dari total 67 orang pada jenjang tersebut.

Permasalahan lain yang ditemukan adalah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan. Padahal, pelatihan yang relevan dan terencana merupakan salah satu instrumen penting dalam mendukung pengembangan karier pegawai (Mondy & Martocchio, 2016). Ketidakesesuaian antara pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan kompetensi jabatan berpotensi

menghambat efektivitas pengembangan karier dan kinerja PLP secara keseluruhan.

Secara konseptual, pengembangan karier merupakan proses yang mencakup perencanaan karier dan manajemen karier. Perencanaan karier berkaitan dengan kemampuan individu dan organisasi dalam merumuskan jalur karier yang jelas, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, sementara manajemen karier berfokus pada upaya organisasi dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta penyediaan kesempatan promosi atau mobilitas karier (Gomes, 2003). Kedua aspek tersebut saling berkaitan dan menjadi fondasi utama dalam menciptakan sistem pengembangan karier yang efektif.

Pengembangan karier yang efektif menuntut adanya keterpaduan antara perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi melalui pelatihan

yang relevan, serta mekanisme penilaian kinerja yang objektif dan transparan (Dessler, 2019; Rahardjo, 2021). Oleh karena itu, analisis pengembangan karier tenaga kependidikan Pranata Laboratorium Pendidikan di Universitas Padjadjaran dilakukan dengan menitikberatkan pada dua dimensi utama, yaitu perencanaan karier dan manajemen karier, guna memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaan dan tantangan pengembangan karier PLP di lingkungan perguruan tinggi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen karier tenaga kependidikan non-PNS di Universitas Padjadjaran dilaksanakan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan manajemen karier tenaga kependidikan non-PNS di Universitas Padjadjaran serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif. Creswell & Creswell (2018) menjelaskan bahwa tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami makna yang dikonstruksi oleh individu maupun kelompok pada suatu masalah sosial dengan eksplorasi mendalam terhadap fenomena kehidupan nyata. Objek penelitian ini adalah tenaga kependidikan Pranata Laboratorium Pendidikan di Universitas Padjadjaran. Lebih spesifiknya, penelitian ini akan mengidentifikasi bagaimana pelaksanaan pengembangan karier tendik PLP di Unpad. Tendik PLP merupakan salah satu peran penting dalam menunjang tridharma perguruan tinggi dan pelaksanaan akademik di Unpad, namun tendik PLP sendiri masih menghadapi beberapa kendala sehingga dalam pelaksanaan pengembangannya belum berjalan secara optimal.

Tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami makna yang dikonstruksi oleh individu maupun kelompok pada suatu masalah sosial dengan eksplorasi mendalam terhadap fenomena kehidupan nyata. Berdasarkan hal tersebut, Ia menyatakan bahwa pendekatan kualitatif berfokus pada upaya untuk memahami (*to understand*) daripada mengukur (*to measure*), hal ini melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan partisipan untuk

memperoleh pemahaman terkait pengalaman pribadi mereka (Creswell & Creswell, 2018).

Maka dari itu, penelitian kualitatif ini dipilih agar peneliti dapat menggali dan mengeksplorasi secara mendalam terkait fenomena pengembangan karier tendik PLP di Unpad dan memperoleh gambaran utuh mengenai pelaksanaan pengembangan karier yang terjadi, termasuk dinamika dan hambatan yang ada di lingkungan perguruan tinggi. Sejalan dengan pendapat Sugiyono (2013) yang menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif cocok digunakan apabila peneliti ingin memahami secara mendalam terkait situasi sosial yang kompleks dan penuh makna.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam untuk memperoleh informasi terkait pengalaman, persepsi, dan kendala pengembangan karier, observasi untuk memahami konteks organisasi dan praktik kerja, serta studi dokumentasi terhadap regulasi, kebijakan internal, dan dokumen pendukung lainnya. Informan penelitian ditentukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan dan pengelolaan pengembangan karier PLP, baik dari sisi pelaksana maupun pengelola kebijakan. Berikut adalah daftar informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1 Daftar Informan

No.	Informan	Informasi yang ingin diperoleh
1.	Direktur Sumber Daya Manusia Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan Unpad	Informasi terkait strategi pelaksanaan pengembangan karier secara keseluruhan, bagaimana kebijakan pengembangan karier dikoordinasikan ke unit-unit pelaksana, apa kendala yang dihadapi.
2.	Kepala Pusat Pengetahuan dan Keterampilan Tenaga Kependidikan Unpad	Informasi terkait bagaimana pelaksanaan pelatihan yang difasilitasi Unpad, bagaimana mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan, apa kendala yang dihadapi.
3.	Koordinator Pengembangan Karier Tendik Unpad	Informasi terkait bagaimana mengatur jalur karier tendik, bagaimana ketersediaan

No.	Informan	Informasi yang ingin diperoleh
		formasi jabatan dan mekanisme uji kompetensi, serta kendala yang dihadapi.
4.	Tenaga Kependidikan Jabatan Fungsional PLP Unpad PNS	Informasi terkait pengalaman tendik PLP PNS dalam pelaksanaan pengembangan karier yang meliputi akses dan partisipasi dalam pelatihan, uji kompetensi, pembinaan atasan, serta kendala yang dihadapi.
5.	Tenaga Kependidikan Jabatan Fungsional PLP Unpad non-PNS	Informasi terkait pengalaman tendik PLP non-PNS dalam pelaksanaan pengembangan karier yang meliputi akses dan partisipasi dalam pelatihan, uji kompetensi, pembinaan atasan, serta kendala yang dihadapi.

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data yang sesuai dengan prosedur penelitian kualitatif, Miles et al. (2014) menjelaskan bahwa kekuatan data kualitatif terletak pada keahlian dalam teknik analisis yang dilakukan. Maka dari itu, data yang telah dikumpulkan oleh peneliti melalui wawancara, observasi, dan dokumen resmi akan dianalisis dengan 3 tahapan Miles et al. (2014), diantaranya adalah *Data Condensation* (Kondensasi Data), yaitu dengan memilah data yang penting dan relevan dengan penelitian lalu dikelompokkan kedalam tema atau kategori tertentu, sedangkan data yang tidak relevan akan disingkirkan. Selanjutnya ada *Data Display* (Penyajian Data), yaitu proses untuk menampilkan data dalam bentuk lebih teratur dan mudah untuk dibaca yang disajikan dengan bentuk visual seperti tabel, matriks, grafik, atau bagan jaringan (*network*). Dan yang terakhir adalah *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi), yaitu melakukan triangulasi data untuk memverifikasi hasil dari wawancara selaras dengan data observasi dan dokumentasi.

Miles et al. (2014) menjelaskan bahwa ketiga proses tersebut berlangsung secara interaktif dan berulang selama penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga penulisan laporan akhir. Dalam hal ini peneliti juga akan melakukan *member checking* dengan informan yang merupakan teknik dalam memastikan kredibilitas hasil penelitian, dengan cara mengembalikan data atau temuan yang diperoleh kepada informan untuk memeriksa kembali ketepatan dan kesesuaiannya dengan pengalaman mereka (Birt et al., 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini akan menganalisis bagaimana pelaksanaan pengembangan karier tenaga kependidikan Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) di Universitas Padjadjaran dengan menggunakan Model Pengembangan Karier yang dikemukakan oleh Gomes (2003). Terdapat 2 faktor dalam pengembangan karier, yaitu Perencanaan Karier dan Manajemen Karier. Perencanaan karier merupakan perspektif individu yaitu PLP dalam memandang pilihan pekerjaan, organisasi, penugasan pekerjaan, dan pengembangan karier mandiri. Sementara itu manajemen karier berdasarkan dari perspektif organisasi yaitu Direktorat Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan terkait perekrutan dan seleksi, alokasi SDM, penilaian dan evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan.

1. Perencanaan Karier

Perencanaan karier dalam penelitian ini dipahami sebagai perspektif individu, yaitu cara tenaga kependidikan Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) memandang pilihan pekerjaan, organisasi, penugasan pekerjaan, serta upaya pengembangan karier secara mandiri. Fokus analisis perencanaan karier diarahkan pada bagaimana PLP merespons struktur karier yang tersedia dan memaknai peluang pengembangan karier di Universitas Padjadjaran.

a. Pilihan Pekerjaan.

Gomes (2003) menyatakan bahwa pilihan pekerjaan merupakan salah satu hal yang penting untuk seseorang dalam hal berkarier. Pilihan karier sendiri merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh individu untuk menentukan

arah kariernya melalui pemahaman terhadap potensi diri dan karakteristik pekerjaan yang tersedia. Dalam hal ini, keputusan yang dipilih oleh seorang individu dalam menentukan pekerjaan tertentu berdasarkan pertimbangan kemampuan, minat, serta tuntutan pekerjaan. Pilihan pekerjaan tersebut didasarkan pada pemahaman terhadap pekerjaan yang bersangkutan, yang diperoleh melalui analisis pekerjaan.

Analisis pekerjaan memberikan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab jabatan, ruang lingkup pekerjaan, serta standar kualifikasi yang harus dipenuhi. Informasi ini menjadi landasan bagi individu untuk menilai kesesuaian antara dirinya dengan pekerjaan yang dipilih. Oleh karena itu, perencanaan karier melalui pilihan pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan keputusan awal memasuki suatu jabatan, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan langkah pengembangan karier selanjutnya, termasuk kebutuhan pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan kompetensi yang diperlukan (Gomes, 2003).

Perencanaan karier melalui pilihan pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan keputusan awal memasuki suatu jabatan, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan langkah pengembangan karier selanjutnya, termasuk kebutuhan pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan kompetensi yang diperlukan (Gomes, 2003). Dalam hal ini, informan 4 menyatakan bahwa pilihan pekerjaan sebagai PLP pada umumnya telah mempertimbangkan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan kompetensi teknis yang dimiliki individu. Sementara itu, informan 5 menyatakan bahwa keputusan memilih PLP sebagai kariernya dilatar belakangi oleh keinginan untuk kembali ke dunia pendidikan, seperti yang disampaikan bahwa:

“Dunia pendidikan yang cocok untuk bisa terus berkembang karena kan kita bisa sekolah S2, bisa sekolah S3. Terus kariernya juga mungkin lebih panjang kalau di dunia pendidikan. Jadi akhirnya memutuskan untuk ikut rekrutmen PLP waktu itu, kebetulan sesuai dengan pendidikan saya S1 dan ternyata diterima.”

Hal tersebut sejalan dengan Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Jabatan Fungsional Pranata Laboratorium Pendidikan

pasal 5 ayat 1 yang menyatakan bahwa jabatan fungsional PLP merupakan jabatan fungsional yang memerlukan syarat kompetensi dan keahlian tertentu yang relevan dengan bidang laboratorium. Selain itu, informan 4 juga menyatakan bahwa setelah dijalani, terdapat rasa nyaman dan juga kondusif untuk melakukan kegiatan lain, terdapat teman-teman yang baik dan secara tidak langsung mendukung karier. Maka dari itu, sebagian besar memilih pekerjaan sebagai PLP dikarenakan adanya kesesuaian antara pengalaman informan memilih pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan, kenyamanan dalam menjalani pekerjaan, juga selaras dengan minat dan tujuan karier pribadinya.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pilihan pekerjaan informan sebagai PLP telah sesuai dengan teori Gomes (2003) terkait perencanaan karier dalam konteks pilihan pekerjaan (*occupational choice*), karena individu mempertimbangkan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan jenis pekerjaan yang dijalani. Kesesuaian tersebut menunjukkan adanya *person-job fit* yang menjadi dasar penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas serta pengembangan karier individu. Hal ini juga sejalan dengan Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Jabatan Fungsional Pranata Laboratorium Pendidikan pasal 5 ayat 1 yang menegaskan bahwa jabatan fungsional PLP mensyaratkan kompetensi dan keahlian yang relevan dengan bidang laboratorium.

Dengan demikian, kesesuaian antara kompetensi individu dan pekerjaan tidak hanya mendukung kinerja, tetapi juga menjadi fondasi awal dalam pengembangan karier PLP secara berkelanjutan. Namun, pilihan pekerjaan informan tidak sepenuhnya direncanakan secara terstruktur sejak awal, hal tersebut beradaptasi seiring pengalaman kerja dan pemakaian terhadap pekerjaan menunjukkan bahwa pilihan pekerjaan telah memainkan perannya sebagai dasar yang cukup kuat untuk pengembangan karier informan.

b. Pilihan Organisasi.

Pilihan organisasi merupakan sebuah keputusan yang diambil oleh individu dalam memilih atau mempertahankan organisasi sebagai tempat mereka bekerja dan mengembangkan kariernya (Gomes, 2003). Dalam hal ini, pilihan individu terhadap

organisasi juga bergantung pada bagaimana individu memandang organisasi berdasarkan tujuan dan struktur organisasinya yang dapat dilihat untuk membandingkan suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Meskipun begitu, karakteristik organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh lingkungannya, seperti kebutuhan masyarakat hingga nilai sosial dan politik yang melekat pada organisasi.

Gomes (2003) juga menjelaskan bahwa pemahaman terhadap karakteristik dan lingkungan organisasi ini juga akan membentuk persepsi individu mengenai kesesuaian organisasi dengan nilai, tujuan, serta harapan karier yang dimilikinya. Dalam hal ini, informan 4 dan 5 menyatakan bahwa bekerja di Unpad bukan merupakan organisasi yang ditargetkan dalam rencana karier jangka panjangnya sejak awal. Terdapat beberapa faktor seperti adanya peluang dalam rekrutmen dan kesesuaian latar belakang pendidikan yang mendorong informan akhirnya memilih untuk bekerja di Unpad. Seperti yang disampaikan informan 5 bahwa selain adanya peluang, lingkungan pertemanan sebagai alumni Unpad juga menjadi faktor yang mendorong informan untuk memilih karier sebagai PLP Unpad.

Temuan ini menunjukkan bahwa pilihan organisasi informan belum sepenuhnya sesuai dengan teori Gomes (2003) terkait perencanaan karier dalam konteks pilihan organisasi (*organizational choice*), khususnya pada tahap awal karier. Gomes (2003) menekankan bahwa pemilihan organisasi idealnya dilakukan secara sadar dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi, budaya kerja, serta peluang pengembangan karier yang ditawarkan. Namun, keputusan informan untuk bekerja di Unpad lebih banyak dipengaruhi oleh peluang rekrutmen dan kesesuaian latar belakang pendidikan, bukan berdasarkan perencanaan karier yang terstruktur.

Meskipun demikian, seiring berjalannya waktu, pengalaman kerja membentuk komitmen dan kenyamanan individu untuk bertahan dalam organisasi, yang didukung oleh lingkungan kerja dan peluang pengembangan diri. Kondisi ini menunjukkan bahwa pilihan organisasi bersifat adaptif, namun belum mencerminkan perencanaan karier yang strategis sejak awal, sehingga berpotensi memengaruhi arah

pengembangan karier individu dalam jangka panjang.

c. Pilihan Penugasan Pekerjaan.

Menurut Gomes (2003) pilihan penugasan pekerjaan merupakan bentuk penempatan individu pada tugas dan tanggung jawab tertentu dalam organisasi yang didasarkan pada hasil analisis dan klasifikasi pekerjaan. Penugasan ini mencakup jenis tugas yang dijalankan, unit kerja tempat individu ditempatkan, serta kesesuaian antara kualifikasi individu dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan. Dalam hal ini, penugasan pekerjaan didasarkan pada pengelompokan pekerjaan ke dalam jabatan dan unit kerja tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga individu menjalankan tugas tugas yang telah ditentukan dalam uraian dan klasifikasi pekerjaan tersebut

Dalam pelaksanaannya, penugasan ini dapat bersifat tetap maupun mengalami beberapa perubahan, seperti penambahan tugas, pemindahan penugasan, atau penyesuaian ruang lingkup kerja seiring dengan kebutuhan dan dinamika organisasi (Gomes, 2003). Penugasan pekerjaan PLP umumnya telah sesuai dengan fungsi dan kebutuhan unit kerja, seperti yang disampaikan oleh informan 5 bahwa PLP melakukan perencanaan KKI (Kontrak Kerja Individu) di setiap awal semester, dalam hal ini PLP diberikan ruang untuk memilih pekerjaan apa saja yang akan dilakukan dalam satu semester kedepan, sesuai dengan minat dan kemampuannya. Selain menjalankan tugas pokok laboratorium tersebut, terdapat ruang untuk mengerjakan tugas lain yang mendukung pengembangan karier, seperti keterlibatan dalam kegiatan ilmiah, kepanitiaan, atau pengembangan program laboratorium.

Selain itu, atasan dan dosen di unit kerja juga tidak hanya memberikan instruksi secara sepihak, namun juga melibatkan PLP dalam berdiskusi dan mempertimbangkan terkait pembagian tugas, khususnya dalam kegiatan terkait praktikum, penelitian, pengelolaan laboratorium, maupun tugas yang mendukung pengembangan karier. Hal tersebut dipandang sebagai bentuk kepercayaan dari pimpinan unit sekaligus kesempatan untuk memperluas pengalaman kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pilihan penugasan pekerjaan informan telah sesuai dengan teori Gomes (2003) dalam

konteks pilihan penugasan pekerjaan (*choice of job assignment*). Penugasan pekerjaan yang melibatkan individu dalam menentukan aktivitas kerja menunjukkan adanya pengakuan terhadap kompetensi serta kepercayaan dari atasan, yang sejalan dengan konsep Gomes (2003) bahwa penugasan yang partisipatif dapat menjadi sarana pembelajaran dan pengembangan karier. Selain itu, keberagaman penugasan memberikan kesempatan bagi individu untuk mengembangkan keterampilan di luar tugas rutin, sehingga memperkaya pengalaman kerja.

Namun demikian, tingkat pelibatan PLP dalam penugasan masih bergantung pada kebijakan dan budaya masing-masing unit kerja, sehingga belum sepenuhnya konsisten di tingkat institusi. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun penugasan telah mendukung pengembangan karier secara individual, masih diperlukan penguatan sistem yang lebih terstruktur agar manfaat pengembangan karier dapat dirasakan secara merata.

d. Pengembangan Karier Mandiri.

Pengembangan karier mandiri merujuk pada upaya yang dilakukan oleh individu untuk mengelola dan mengembangkan kariernya berdasarkan pemahaman terhadap diri sendiri, tujuan karier, serta peluang dan keterbatasan yang dihadapi (Gomes, 2003). Upaya ini mencakup kesadaran individu terhadap nilai, minat, kemampuan, pengalaman, serta faktor-faktor personal yang dimiliki, memengaruhi keputusan selama berkarier. Pengembangan karier mandiri ini tercermin dalam bagaimana individu memandang kariernya secara internal, merencanakan langkah-langkah pengembangan diri serta inisiatif dalam meningkatkan kompetensi yang dimilikinya, meskipun terdapat keterbatasan sistem, peluang organisasi, ataupun sumber daya yang tersedia (Gomes, 2003).

Pengembangan karier mandiri PLP dilakukan melalui inisiatif individu, seperti mengikuti dan mengajukan pelatihan maupun sertifikasi, serta kemampuan mengaitkan pengembangan diri dengan kebutuhan organisasi. Dalam hal ini, pengembangan karier mandiri dilakukan secara aktif baik program yang difasilitasi oleh institusi maupun inisiatif pribadi. Seperti yang disampaikan oleh informan 5 bahwa:

“Dua-duanya. Awalnya sih karena masih meraba PLP jadi saya ikutan pelatihan yang bisa diikuti. Selanjutnya

saya inisiatif sendiri ikut pelatihan PLP yang diadakan di IPB, tapi makin ke sini Unpad mulai mengadakan pelatihan terus konferensi PLP. Kadang PLP Unpad juga mengadakan PLP se-Indonesia untuk menghadiri kegiatan rakernas. Yang terakhir itu kalau nggak salah PLP Unpad juga mengadakan pelatihan K3 kesehatan keselamatan kerja di laboratorium karena itu yang paling utama.”

Aktivitas tersebut merupakan sarana untuk menambah wawasan, meningkatkan kompetensi, serta membangun reputasi profesional yang tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga membawa nama institusi. Namun, informan 4 juga menyampaikan bahwa pelaksanaan pengembangan karier secara mandiri juga seringkali bergantung pada ketersediaan waktu, biaya, serta akses terhadap informasi kegiatan pengembangan kompetensi.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier mandiri informan telah sesuai dengan teori Gomes (2003) dalam konteks perencanaan karier, yang menekankan peran aktif individu dalam mengelola dan mengembangkan kariernya. Informan menunjukkan adanya kesadaran terhadap kebutuhan pengembangan diri serta inisiatif dalam mengikuti dan mengajukan pelatihan maupun sertifikasi yang relevan dengan pekerjaannya. Hal ini mencerminkan perencanaan karier yang proaktif dan strategis, serta sejalan dengan ketentuan dalam Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2019 pasal 37 yang menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan.

Dengan demikian, pengembangan karier tidak hanya bersifat formal, tetapi juga menjadi proses berkelanjutan yang mendukung peningkatan kinerja dan kontribusi individu terhadap organisasi. Namun demikian, efektivitas pengembangan karier mandiri masih dipengaruhi oleh dukungan pimpinan dan kebijakan unit kerja, sehingga peluang pengembangan karier dapat berbeda antar unit. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun inisiatif individu telah kuat, diperlukan dukungan sistem organisasi yang lebih konsisten agar pengembangan karier dapat berjalan secara optimal dan merata.

2. Manajemen Karier

Manajemen karier dalam penelitian ini dipahami sebagai perspektif organisasi, yaitu kebijakan dan praktik Direktorat Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan dalam mengelola pengembangan karier PLP. Fokus analisis manajemen karier meliputi aspek perekrutan dan seleksi, alokasi sumber daya manusia, penilaian dan evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan.

a. Perekrutan dan Seleksi.

Gomes (2003) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan sebuah proses dalam mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipegawainya dalam dan oleh suatu organisasi. Dalam hal ini, rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan persediaan calon pelamar sebanyak mungkin agar organisasi memiliki kesempatan yang lebih besar dalam memilih calon pegawai. Rekrutmen sendiri dilaksanakan dalam suatu organisasi karena adanya lowongan pada suatu jabatan atau posisi tertentu, adapun beberapa alasan lain seperti terciptanya pekerjaan dan kegiatan baru, adanya pegawai yang pindah ke organisasi lain, adanya pekerja yang berhenti ataupun pensiun, dan yang lainnya (Gomes, 2003).

Sementara seleksi merupakan langkah organisasi dalam memilih calon pegawai yang lulus rekrutmen sesuai dengan jumlah dan kualitas organisasi. Terdapat beberapa syarat dan informasi yang diperoleh dari syarat tersebut untuk menentukan efektivitas fungsi seleksi, yang nantinya akan dijadikan masukan untuk manajer dalam mengambil keputusan penerimaan seorang pegawai. Syarat tersebut diantaranya adalah (1) informasi mengenai analisis jabatan, hal ini akan memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan; (2) rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi; dan (3) keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan terpilih.

Proses rekrutmen dan seleksi terdiri, termasuk PLP dilaksanakan berdasarkan perencanaan kebutuhan SDM yang dilakukan secara terpusat. Informan 2 menyatakan bahwa perencanaan SDM tersebut didasarkan pada analisis dari kondisi eksisting pegawai, proyeksi

pensiun, potensi turnover, serta analisis kebutuhan unit kerja dengan analisis jabatan maupun analisis beban kerja. Proses tersebut melibatkan koordinasi antara unit pusat dan unit kerja dengan mengadakan rapat atau forum untuk berdiskusi terkait perencanaan SDM.

Meskipun secara kebijakan rekrutmen dirancang terpusat dan berbasis perencanaan, informan 3 menyatakan bahwa dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh dinamika organisasi, perubahan struktur, serta keterbatasan anggaran. Kondisi ini menyebabkan proses rekrutmen belum berjalan dengan stabil dan konsisten, terutama untuk memenuhi kebutuhan PLP secara ideal di seluruh unit kerja. Selain itu, adanya perbedaan status kepegawaian (PNS dan non-PNS) dan mekanisme rekrutmen menunjukkan bahwa sistem seleksi masih bersifat adaptif dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam suatu kerangka manajemen karier yang utuh.

Temuan ini menunjukkan bahwa proses perekrutan dan seleksi tenaga kependidikan di Unpad secara konseptual telah sesuai dengan teori Gomes (2003) dalam kerangka manajemen karier, karena diawali dengan perencanaan kebutuhan SDM dan pemetaan jabatan sebagai dasar seleksi. Namun demikian, implementasinya belum sepenuhnya optimal. Pelaksanaan rekrutmen masih dipengaruhi oleh dinamika organisasi, perubahan struktur, serta keterbatasan anggaran, sehingga prosesnya belum berjalan secara stabil dan konsisten dalam memenuhi kebutuhan PLP di seluruh unit kerja. Selain itu, perbedaan status kepegawaian (PNS dan non-PNS) menunjukkan bahwa sistem seleksi masih bersifat adaptif dan belum terintegrasi dalam kerangka manajemen karier yang utuh.

Kondisi tersebut berimplikasi pada terbatasnya keterkaitan antara proses rekrutmen dengan pengembangan karier jangka panjang, terutama bagi PLP non-PNS. Meskipun penempatan awal telah mempertimbangkan kebutuhan organisasi, belum terdapat jaminan bahwa posisi tersebut memiliki jalur karier yang jelas dan berkelanjutan. Hal ini menyebabkan pegawai yang direkrut berpotensi mengalami keterbatasan mobilitas karier sejak awal. Selain itu, sebagai PTNBH, kebijakan rekrutmen juga mempertimbangkan aspek anggaran dan produktivitas unit kerja, sehingga seleksi

cenderung bersifat kontekstual terhadap kebutuhan institusi, namun belum sepenuhnya memperhatikan implikasi strategis terhadap pengembangan karier PLP dalam jangka panjang.

b. Alokasi Sumber Daya Manusia.

Alokasi SDM merupakan langkah organisasi dalam memutuskan sdm tepat atau tidaknya berada di posisi tertentu dalam suatu organisasi. Menurut Gomes (2003), proses alokasi SDM sangat berkaitan dengan seleksi. Alokasi SDM dipahami sebagai proses penempatan pegawai pada posisi atau tugas tertentu berdasarkan dengan kesesuaian antara karakteristik individu dan juga kebutuhan dari organisasi. Dalam hal ini, alokasi SDM tidak hanya berkaitan dengan pengisian jabatan yang tersedia, tetapi juga merupakan upaya organisasi dalam memastikan bahwa pegawai ditempatkan dalam posisi yang memungkinkan mereka untuk menjalankan tugasnya secara optimal sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi

Alokasi SDM juga mencerminkan keputusan organisasi mengenai kecocokan individu dengan pekerjaan (*person-job fit*) yang mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, serta tuntutan struktural dan fungsional organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mathis & Jackson (2000) yang menyatakan bahwa '*placement*' atau penempatan merupakan proses pencocokan antara individu dan pekerjaan. Dalam hal ini, organisasi akan berupaya untuk menempatkan pegawai pada posisi yang paling sesuai dengan kemampuan, minat, dan kebutuhan organisasi sehingga akan tercipta keselarasan antara potensi individu dengan tuntutan pekerjaan

Diperoleh gambaran bahwa alokasi SDM khususnya PLP dilakukan berdasarkan hasil perencanaan kebutuhan dan pemetaan jabatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Informan 1 menyatakan bahwa secara umum, alokasi SDM diarahkan agar penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan unit kerja, serta kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh PLP. Selain itu, informan menjelaskan bahwa alokasi tendik PLP, baik PNS maupun non-PNS pada dasarnya mengikuti hasil perencanaan kebutuhan yang telah ditetapkan sejak tahap rekrutmen. Dalam hal ini, penempatan dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan, kompetensi awal, serta kebutuhan dari unit kerja

sehingga alokasi dinilai telah sesuai dengan rencana sekitar sebagian besar dari kebutuhan yang ditetapkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa alokasi SDM tenaga kependidikan PLP di Unpad secara konseptual telah sesuai dengan teori Gomes (2003) dalam kerangka manajemen karier, karena dilakukan berdasarkan perencanaan kebutuhan, pemetaan jabatan, serta kesesuaian kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan. Namun demikian, implementasinya belum sepenuhnya optimal. Alokasi SDM masih dipengaruhi oleh faktor struktural seperti anggaran, status kepegawaian, dan kebijakan institusi, sehingga bersifat adaptif dan situasional, terutama bagi PLP non-PNS. Kondisi ini menunjukkan bahwa alokasi SDM belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen karier yang stabil dan berkelanjutan sebagaimana dikemukakan oleh Gomes (2003).

Ketergantungan pada kemampuan finansial dan justifikasi unit kerja juga berpotensi menimbulkan ketimpangan kesempatan antar unit dalam memperoleh dan mempertahankan PLP. Hal ini berdampak pada perbedaan beban kerja serta peluang pengembangan karier antar unit kerja. Selain itu, keterbatasan fleksibilitas penempatan dapat mempersempit ruang mobilitas karier dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk kenaikan jenjang jabatan. Dengan demikian, meskipun alokasi SDM telah dirancang berbasis kebutuhan organisasi, dalam praktiknya alokasi tersebut masih lebih berorientasi pada keberlanjutan operasional dibandingkan sebagai instrumen strategis dalam pengembangan karier PLP.

c. Penilaian dan Evaluasi.

Gomes (2003) menjelaskan bahwa penilaian merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur dan menilai tingkat kontribusi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya selama periode waktu tertentu. Penilaian yang dilakukan berfokus pada hasil kerja, perilaku kerja, serta pencapaian kinerja individu sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Dalam hal ini, penilaian digunakan oleh organisasi sebagai sarana untuk memahami kemampuan, potensi, dan perkembangan kinerja pegawai sehingga menjadi dasar dalam memberikan umpan balik, pembinaan, serta perencanaan pengembangan

karier pegawai di masa yang akan datang (Gomes, 2003)

Sementara evaluasi merupakan sebuah proses yang dilakukan organisasi untuk menilai dan membandingkan pekerjaan serta kontribusi pegawai berdasarkan tanggung jawab, kompleksitas tugas, dan peran pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Gomes, 2003). Evaluasi ini digunakan sebagai dasar pertimbangan manajerial dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, khususnya dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan karier seperti penempatan, pengembangan kompetensi, promosi, maupun mobilitas pegawai. Dalam hal ini, evaluasi menekankan pada pemahaman organisasi terhadap nilai relatif pekerjaan terkait dan kontribusi pegawainya sehingga organisasi dapat mengarahkan pengembangan karier pegawai dengan lebih terencana dan objektif (Gomes, 2003).

Penilaian dan evaluasi kinerja tendik, termasuk PLP dilakukan melalui mekanisme yang formal dan terstruktur. Informan 2 menyatakan bahwa secara umum sistem penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan pada KKI (kontrak kinerja individu) yang disusun pada awal periode kerja, serta RKI (realisasi kinerja individu) yang dilaporkan pada akhir periode. Penilaian ini melibatkan atasan langsung sebagai pihak utama yang melakukan verifikasi dan validasi terkait kinerja pegawai.

Namun, organisasi juga tengah melakukan pembenahan terhadap sistem penilaian kinerja di Unpad agar bisa lebih objektif dan komprehensif. Seperti yang dijelaskan oleh informan 1 bahwa:

“Sekarang lagi berproses untuk perubahan sistem evaluasi atau penilaian kinerja daripada penempatan orang, dengan penerapan model 360. Dengan basis 360 ini sebagai perhitungan untuk pengkali koefisien kontribusi. Jadi basisnya, semua orang dalam satu unit itu akan bekerja bersama-sama untuk mengejar targetnya unit. Sehingga evaluasi kinerja tidak hanya bergantung pada satu pihak penilai saja.”

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa mekanisme penilaian dan evaluasi di Unpad secara konseptual telah sesuai

dengan kerangka manajemen karier Gomes (2003), yang menempatkan penilaian sebagai dasar strategis dalam pengambilan keputusan karier, termasuk promosi dan pengembangan kompetensi. Sistem penilaian diarahkan pada pengukuran hasil kerja, perilaku kerja, dan capaian kinerja individu yang dibandingkan dengan standar organisasi. Namun demikian, implementasinya belum sepenuhnya optimal. Penilaian kinerja masih cenderung berfokus pada aspek kuantitatif dan sangat bergantung pada atasan langsung, sehingga berpotensi menimbulkan subjektivitas dan ketidakkonsistenan antarunit kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem penilaian belum sepenuhnya memenuhi prinsip objektivitas dan komprehensivitas sebagaimana yang ditekankan oleh Gomes (2003).

Organisasi telah menunjukkan upaya perbaikan melalui pengembangan sistem penilaian yang lebih komprehensif, seperti penerapan pendekatan multi-sumber (model 360) dan integrasi aspek perilaku, meskipun upaya ini masih berada dalam tahap transisi dan belum sepenuhnya diimplementasikan secara merata terhadap pengelolaan karier PLP. Kondisi ini berimplikasi pada terbatasnya fungsi penilaian dan evaluasi sebagai instrumen strategis dalam pengembangan karier. Meskipun telah digunakan sebagai dasar dalam promosi dan pengembangan kompetensi, penilaian kinerja masih cenderung berfungsi sebagai alat administratif dibandingkan sebagai mekanisme yang mampu menjamin objektivitas, konsistensi, dan keberlanjutan pengembangan karier pegawai.

d. Pelatihan dan Pengembangan.

Gomes (2003) menyatakan bahwa pelatihan dipahami sebagai upaya terencana organisasi yang diarahkan pada peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai agar mampu memenuhi standar kinerja pada pekerjaan yang sedang dijalankan. Sedangkan pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas, karena bertujuan untuk mempersiapkan pegawai dalam menghadapi tanggung jawab dan peran yang lebih kompleks di masa mendatang. Pelatihan dan pengembangan dianggap diperlukan ketika terdapat kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kompetensi pegawai yang sebenarnya, seperti keterbatasan pengetahuan, keterampilan, maupun

pemahaman terhadap standar kinerja. Dalam hal ini, pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai sarana strategis untuk meningkatkan efektivitas kinerja, mendukung kesiapan pegawai, dan keberlanjutan karier pegawai.

Pelatihan dan pengembangan tendik, termasuk PLP di Unpad dipandang sebagai bagian penting dari upaya peningkatan kompetensi dan pendukung pengembangan karier. Secara umum, organisasi telah menyusun dan melaksanakan berbagai program pelatihan baik untuk tendik maupun dosen, baik bersifat internal maupun eksternal dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, ketersediaan sumber daya, dan juga anggaran. Berdasarkan Laporan Kegiatan Pelatihan periode 2020-2024 yang dilaksanakan oleh Kantor Pusat Asesmen dan Pengembangan SDM Universitas Padjadjaran, tercatat sebanyak kurang lebih 40 kegiatan pelatihan yang melibatkan tendik sebagai peserta. Data tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah melaksanakan berbagai upaya pengembangan kompetensi bagi tendik secara berkelanjutan.

Pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, dan evaluasi program. Dalam hal ini, pelatihan dan pengembangan PLP telah diselenggarakan oleh universitas dengan konsisten dari tahun ke tahun, tetapi masih dirancang berdasarkan kebutuhan prioritas organisasi, belum sepenuhnya berdasarkan kebutuhan individu. Seperti yang disampaikan oleh informan 2 bahwa:

“Untuk 2025 ini emang pelatihannya masih per bidang dan umum. Jadi belum untuk disiapkan untuk berjenjang seperti tadi dari ahli pertama ke muda. Nah di 2026 karena ada pola karier yang baru yang Pak Direktur sedang rancang, maka kami harus menyesuaikan pelatihan-pelatihan apa yang dibutuhkan.”

Sehingga pada tahun 2025, bagian besar pelatihan dan pengembangan pelatihan yang diselenggarakan ditujukan untuk tendik masih secara umum, belum ada pelatihan spesifik terkait PLP sehingga belum sepenuhnya terintegrasi dengan jenjang karier PLP.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan di Unpad secara konseptual telah

sesuai dengan teori Gomes (2003) dalam kerangka manajemen karier, yang menempatkan pelatihan sebagai sarana strategis untuk meningkatkan kompetensi, kesiapan kerja, dan keberlanjutan karier pegawai. Organisasi juga menunjukkan komitmen melalui penyelenggaraan berbagai program pelatihan, baik internal maupun eksternal. Namun demikian, implementasinya belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan laporan pelatihan periode 2020–2024, sebagian besar program masih bersifat umum dan belum dirancang secara spesifik untuk kebutuhan PLP, sehingga belum terintegrasi dengan jenjang karier fungsional.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan masih lebih berorientasi pada peningkatan kapasitas jangka pendek dibandingkan sebagai instrumen strategis pengembangan karier jangka panjang, yang belum sepenuhnya sejalan dengan Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2019. Selain itu, keterbatasan dalam evaluasi pelatihan yang masih berada pada tahap awal model Kirkpatrick menunjukkan bahwa organisasi belum mampu mengukur secara komprehensif dampak pelatihan terhadap kinerja dan perkembangan karier PLP.

Kondisi tersebut diperkuat oleh sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya terintegrasi, sehingga menyulitkan penilaian efektivitas pelatihan sebagai instrumen pengembangan karier. Implikasinya, pelatihan belum optimal dalam mendorong mobilitas karier, khususnya bagi PLP. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem pelatihan yang lebih terarah, berbasis kebutuhan kompetensi, serta didukung evaluasi yang komprehensif agar pelatihan dapat berfungsi sebagai instrumen strategis dalam pengembangan karier secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan teori pengembangan karier Gomes (2003), dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier tenaga kependidikan Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) di Universitas Padjadjaran telah berjalan, namun pelaksanaannya belum optimal pada beberapa aspek.

Pertama, pilihan pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kependidikan PLP memilih pekerjaan yang

sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi teknis yang dimiliki. Kesesuaian antara individu dan pekerjaan tersebut menjadi dasar yang mendukung pengembangan karier, meskipun pilihan pekerjaan tersebut belum sepenuhnya dilandasi oleh perencanaan karier jangka panjang yang terstruktur.

Kedua, pilihan organisasi menunjukkan bahwa keputusan bekerja di Universitas Padjadjaran lebih banyak dipengaruhi oleh peluang rekrutmen yang tersedia daripada perencanaan karier yang telah dirancang sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karier individu pada tahap awal masih bersifat situasional.

Ketiga, pilihan penugasan pekerjaan dilaksanakan melalui mekanisme Kontrak Kerja Individu (KKI) yang memberikan ruang bagi PLP untuk menentukan aktivitas kerja sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan unit kerja. Mekanisme tersebut turut memberikan pengalaman kerja yang dapat mendukung pengembangan kompetensi individu.

Keempat, pengembangan karier mandiri menunjukkan bahwa tenaga kependidikan PLP memiliki inisiatif yang cukup tinggi dalam meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, sertifikasi, dan kegiatan profesional lainnya di luar institusi. Inisiatif individu tersebut menjadi salah satu faktor yang mendukung peningkatan kapasitas dan profesionalisme PLP.

Kelima, proses rekrutmen dan seleksi PLP di Universitas Padjadjaran telah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ketentuan yang berlaku. Namun demikian, mekanisme rekrutmen tersebut belum secara khusus dirancang untuk mendukung pengembangan karier jangka panjang, terutama bagi PLP yang berstatus non-PNS.

Keenam, alokasi sumber daya manusia telah dilakukan berdasarkan kebutuhan unit kerja yang memerlukan tenaga PLP. Meskipun demikian, alokasi tersebut masih lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan operasional organisasi dan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai strategi pengembangan karier.

Ketujuh, penilaian dan evaluasi kinerja telah menjadi bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia di Unpad. Namun dalam implementasinya, sistem tersebut belum sepenuhnya berjalan secara optimal dan objektif,

meskipun institusi telah menunjukkan upaya untuk mengembangkan sistem penilaian yang lebih konsisten dan transparan.

Kedelapan, pelatihan dan pengembangan telah dilaksanakan secara berkelanjutan oleh institusi. Akan tetapi, program pelatihan yang tersedia masih bersifat umum dan belum dirancang secara spesifik untuk mendukung pengembangan kompetensi dan karier tenaga kependidikan PLP. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier tendik PLP di Unpad telah berjalan namun pelaksanaannya belum optimal. Dalam hal ini, pengembangan karier masih memerlukan penguatan pada aspek perencanaan karier pegawai yang terstruktur, kebijakan yang jelas untuk tendik PLP non-PNS, serta optimalisasi sistem penilaian dan evaluasi, serta pelatihan agar dapat mendukung pengembangan karier PLP secara berkelanjutan dan selaras dengan tujuan strategis universitas.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan informan yang terbatas pada satu institusi dan konteks tenaga kependidikan PLP di Universitas Padjadjaran, sehingga temuan penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan bertumpu pada persepsi informan sehingga berpotensi mengandung subjektivitas dalam interpretasi data. Meskipun demikian, penelitian ini tetap memberikan gambaran empiris mengenai dinamika pengembangan karier tenaga kependidikan PLP di lingkungan perguruan tinggi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan kajian dengan melibatkan lebih banyak institusi serta menggunakan pendekatan yang lebih beragam guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2017). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Warta Dharmawangssa*, 51, 1. <http://doi.org/10.1080/16070658.2018.1448503%0Awww.udsspace.uds.edu.gh%0Ahttps://doi.org/10.1080/20469047.2017.1409453%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2017.e00298%0Ahttp://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2018/03/Ghana-Development-of-Food-based>

- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member Checking: A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *Introducing English Language* (Fifth Edit). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315707181-60>
- Dessler, G. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management* (Fifth Edit). Pearson Education, Inc.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2019 Tentang Jabatan Fungsional Pranata Laboratorium Pendidikan, (2019).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management* (Nineth Edi). South-Western College Pub.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third Edit, Vol. 17). SAGE Publications.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (Fourteenth). Pearson Education.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, (2017).
- Rahardjo, D. A. S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, (2023).
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan Ke). Penerbit Alfabeta Bandung.
- Syafri, W., & Alwi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. IPDN PRESS.
- Universitas Padjadjaran. (2025). *Rencana Strategis Universitas Padjadjaran 2025-2029*. <https://jdih.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2025/03/Renstra-Unpad-2025-2029.pdf>