

Dosen PPPK antara Profesionalisme dan Kepastian Karier: Perspektif Manajemen Pendidikan

Fachrul Rozie¹, Siti Halimah², Galih Yudha Saputra, Hasbi Sjamsir⁴

¹²³⁴Universitas Mulawarman

¹fachrul.rozie@fkip.unmul.ac.id

²shalimah3108@gmail.com, ³galih.yudha@fkip.unmul.ac.id,

⁴sjamsirhasbi@fkip.unmul.ac.id

Abstract *The policy of appointing lecturers as Government Employees with Work Agreements (PPPK) is often positioned as a solution for efficiency and professionalization of human resources in higher education. However, from the perspective of public policy and education management, this policy leaves fundamental issues related to fairness, career sustainability, and governance of the teaching profession. This article aims to present a critical argument regarding the tension between the demands for professionalism and the weak career certainty of PPPK lecturers through a literature review approach. The study was conducted on scientific publications and policy documents from the past ten years. The results of the review indicate that the PPPK policy tends to position professionalism as an individual obligation of lecturers without being accompanied by a systemic and sustainable career policy design. The unclear career path, limited access to academic and structural positions impact the quality of study program accreditation, and the difference in rights compared to civil servant lecturers indicates an inconsistency between professionalization goals and policy practices. This article argues that without policy reformulation oriented towards fairness and sustainability, the PPPK scheme has the potential to weaken professional commitment and the quality of higher education in the long term.*

Keywords: *PPPK lecturers, public policy, professionalism, career certainty, educational management.*

PENDAHULUAN

Manajemen pendidikan tinggi menempatkan dosen sebagai sumber daya strategis. Kebijakan PPPK membawa implikasi signifikan terhadap pengelolaan dosen, terutama dalam relasi antara profesionalisme dan kepastian karier. Dosen merupakan sumber daya strategis dalam manajemen pendidikan tinggi (Siregar & Sarumaha, 2024).

Penerapan skema PPPK bagi dosen menghadirkan dinamika baru dalam tata kelola sumber daya manusia pendidikan, terutama terkait relasi antara tuntutan profesionalisme dan kepastian karier. Isu ini menjadi penting untuk dikaji secara komprehensif melalui pendekatan *literature review*.

Meskipun literatur mengenai profesionalisme dosen dan

manajemen sumber daya manusia pendidikan telah berkembang, kajian yang secara komprehensif menelaah dosen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dalam perspektif manajemen pendidikan tinggi masih terbatas dan cenderung terfragmentasi (Dio Aris Setiawan & Yudi Nur Supriadi, 2024). Sebagian besar penelitian terdahulu memusatkan perhatian pada dosen berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau menempatkan PPPK semata sebagai instrumen kebijakan kepegawaian (Asih, 2023; Masitoh, 2025), sehingga implikasi manajerial terhadap profesionalisme, kepastian karier, dan keberlanjutan kinerja dosen belum dikaji secara mendalam (Hua & Le, 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan profesionalisme dosen yang disyaratkan secara regulatif dan sistem kontrak PPPK yang berpotensi menimbulkan ketidakpastian karier dalam praktik pengelolaan pendidikan tinggi.

Berangkat dari research gap tersebut, artikel ini memosisikan dosen PPPK sebagai sumber daya strategis dalam tata kelola pendidikan tinggi dan menyajikan *literature review* terstruktur yang mengintegrasikan temuan empiris, teori manajemen pendidikan, serta

regulasi nasional terkait PPPK. Dengan demikian, novelty artikel ini terletak pada penyusunan sintesis kritis sekaligus normatif mengenai relasi antara profesionalisme dan kepastian karier dosen PPPK, yang tidak hanya memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan, tetapi juga memberikan landasan konseptual dan arah kebijakan bagi pengembangan praktik pengelolaan dosen PPPK yang adil, profesional, dan berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Dosen sebagai Sumber Daya Strategis dalam Manajemen Pendidikan

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia strategis, dosen menempati posisi sentral sebagai sumber daya strategis yang menentukan mutu, daya saing, dan keberlanjutan perguruan tinggi. Dosen tidak hanya berperan sebagai pelaksana proses pembelajaran, tetapi juga sebagai agen perubahan, pengembang ilmu pengetahuan, serta penopang utama pencapaian visi dan misi institusi pendidikan tinggi. Menurut Barney (1991) dalam (Khan & Dash, 2014) kedudukan dosen sebagai aset yang berperan penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif perguruan tinggi sebagaimana Teori *Resource Based View* yang

menekankan bahwa organisasi akan unggul secara berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Ipek, 2018).

Dosen memenuhi kriteria tersebut melalui kompetensi akademik, keahlian profesional, pengalaman, serta kapasitas intelektual yang tidak dapat direplikasi secara instan oleh institusi lain. Sebagai sumber daya strategis, dosen memiliki modal intelektual (*intellectual capital*) yang mencakup kompetensi akademik, keahlian profesional, pengalaman, serta nilai-nilai etika dan komitmen terhadap Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat (Brunner, 2025; Tan et al., 2023). Kualitas dosen secara langsung memengaruhi kualitas lulusan, reputasi institusi, dan kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi yang berdampak aktualisasi institusi.

Selanjutnya, perspektif manajemen pendidikan, pengelolaan dosen tidak dapat disamakan dengan pengelolaan sumber daya biasa. Dosen membutuhkan pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis (Primayana, 2016), yang meliputi perencanaan kebutuhan

dosen, rekrutmen yang berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang adil, serta pemberian penghargaan dan kepastian karier. Pengelolaan yang efektif akan mendorong peningkatan kinerja dosen dan menciptakan iklim akademik yang kondusif serta mutu pendidikan berkelanjutan (Aji et al., 2025).

Dengan demikian, dosen sebagai sumber daya strategis bukan hanya dipandang sebagai aset operasional, tetapi juga aset jangka panjang yang menentukan arah dan kualitas pengelolaan pendidikan tinggi. Oleh karena itu, manajemen pendidikan yang berorientasi pada mutu harus menempatkan pengembangan dan kesejahteraan dosen sebagai prioritas utama agar tujuan institusional dan nasional pendidikan dapat tercapai secara berkelanjutan.

Konsep Profesionalisme Dosen

Profesionalisme dosen merupakan elemen kunci dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi. Hession (2019) menjelaskan profesionalisme berkaitan terhadap persepsi dosen sebagai profesi pengajar di perguruan tinggi. Profesionalisme dosen tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan teknis dalam mengajar (Sinambela, 2017), tetapi

juga sebagai integrasi antara kompetensi, etika, komitmen, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi. Jamaludin et al (2025) berpendapat dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang dituntut memandang profesionalisme sebagai sikap dan perilaku yang mencerminkan kepatuhan terhadap standar profesi.

Secara normatif, profesionalisme dosen di Indonesia merujuk pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menegaskan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Profesionalisme tersebut diwujudkan melalui penguasaan empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Mulyasa (2013) dalam (Yunita et al., 2022) menekankan bahwa profesionalisme pendidik tercermin dari kemampuan menjalankan tugas secara konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi pada mutu. Dengan kata lain, profesionalisme dosen

dalam perspektif manajemen pendidikan tidak lepas dari adanya dukungan berbasis sistem kelembagaan. Menurut Permana et al (2024) profesionalisme sumber daya manusia dipengaruhi oleh sistem manajemen kinerja, penghargaan, dan kepastian karier yang memediasi sejauhmana pengalaman sebagai Dosen secara signifikan.

Dengan demikian, konsep profesionalisme dosen merupakan hasil dari sinergi antara kompetensi individu, etika profesi, dan dukungan kebijakan institusional. Penguatan profesionalisme dosen menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan mutu pendidikan tinggi yang berkeadilan dan berkelanjutan, terutama tidak terjadi dikotomi antar dosen ASN (PNS & PPPK).

Relasi Profesionalisme-Kepastian Karier dalam Konteks Manajemen Karier Dosen PPPK

Profesionalisme dosen PPPK dituntut setara dengan dosen Aparatur Sipil Negara (ASN) lainnya, baik dalam pemenuhan kualifikasi akademik, beban kerja, maupun capaian kinerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan (Zhang & Chen, 2024), profesionalisme tidak hanya dipahami sebagai kemampuan individual, tetapi juga sebagai hasil dari sistem

manajemen karier yang terencana, adil, dan berkelanjutan. Dosen PPPK dituntut untuk menunjukkan kinerja optimal melalui penilaian berbasis capaian kinerja (*performance-based appraisal*), yang menjadi dasar perpanjangan kontrak dan pengakuan profesional (Mohiuddin et al., 2022). Namun demikian, profesionalisme yang tinggi tidak selalu diikuti oleh kepastian karier yang memadai. Status kontraktual PPPK menyebabkan dosen berada dalam situasi kerja yang relatif tidak stabil, terutama terkait masa kerja terbatas, ketidakjelasan promosi jabatan fungsional jangka panjang, serta keterbatasan akses terhadap pengembangan karier struktural. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketegangan antara tuntutan profesionalisme dan rasa aman dalam karier. Bahkan, berpotensi menimbulkan ketidakpastian psikologis yang memengaruhi orientasi profesional dosen. Beberapa kajian manajemen karier (Fausta & Ekawati, 2023; Nahariah, 2021; Simatupang, 2021) menyebutkan bahwa ketidakpastian karier dapat mendorong profesionalisme yang bersifat pragmatis, di mana dosen lebih berfokus pada pemenuhan target administratif daripada pengembangan kualitas akademik secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, manajemen karier dosen PPPK perlu dirancang secara strategis dengan mengintegrasikan kebijakan kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia, dan penjaminan mutu pendidikan tinggi. Pendekatan ini menempatkan dosen PPPK bukan sekadar sebagai tenaga kontrak, tetapi sebagai aset profesional yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perguruan tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review dengan tahapan: (1) penelusuran literatur nasional dan internasional, (2) seleksi berdasarkan relevansi tema dosen PPPK dan manajemen pendidikan, (3) pengelompokan tematik, dan (4) sintesis naratif serta matriks literatur. Literatur yang dikaji meliputi artikel jurnal, buku akademik, dan regulasi nasional seperti UU ASN dan peraturan terkait PPPK.

Dalam konteks penelitian kualitatif, kajian pustaka sebagai artefak konseptual secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis yang tepat (Hansen, 2024). Dengan kata lain, analisis tematik berbasis pendekatan induktif dilakukan eksploratif untuk menginterpretasikan isu

penelitian ini dalam dimensi dosen PPPK, kebijakan publik, profesionalisme, kepastian karier, manajemen pendidikan.

Tabel 1. List kata kunci penelusuran yang digunakan

Pencarian:	
▪ Dosen PPPK	▪ Google Scholar
▪ Manajemen Karier Dosen	▪ Database Taylor and Francis, Sage, dan lain sebagainya
▪ Profesionalisme Dosen	

sebagai faktor penting dalam membangun motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dosen. Sudewo (2023) menganalisis manajemen PNS di Indonesia dilaksanakan dengan sistem merit yang menekankan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai dalam pembinaan karier. Artinya, pengembangan karier dosen merupakan cerminan bagaimana sebuah lembaga perguruan tinggi memastikan kesetaraan antar dosen dalam konteks pemberian akses tugas belajar dan pembinaan karier kepangkatan (Sumiyati et al., 2019). Napitupulu (2025) menyoroti ketidakpastian karier bagi Dosen PPPK disebabkan belum ada regulasi Pemerintah yang jelas.

Sehingga, perbandingan antara dosen PPPK dan PNS ditemukan adanya kesenjangan dalam aspek jaminan karier jangka panjang, kepangkatan, dan keamanan kerja (*job security*). Kondisi ini secara teoritis berpotensi memengaruhi stabilitas psikologis dosen dan keberlanjutan kontribusi akademik mereka (Tetteh et al., 2019). Hasil studi lainnya menyatakan bahwa ketidakpastian karier dapat menurunkan loyalitas

HASIL & PEMBAHASAN

1. Kepastian Karier Dosen PPPK dalam Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Sebagaimana tertuang dalam Salinan Kepmendikisaintek Nomor 63 Tahun 2025 Tentang Petunjuk Teknis Layanan Pembinaan dan Pengembangan Profesi dan Karier Dosen tidak berdampak terhadap karier dosen PPPK selain dosen PNS dan non ASN. Sehingga dapat dipahami bahwa isu kepastian karier bagi dosen PPPK merupakan tema dominan dalam diskursus PPPK di sektor pendidikan tinggi. Berbagai kajian manajemen sumber daya manusia pendidikan menempatkan kepastian karier

institusional apabila tidak diimbangi dengan sistem penghargaan dan pengembangan karier yang jelas berdampak pada kekhawatiran masa mendatang (Artz & Kaya, 2014). Venugopal et al (2024) menguraikan bahwa kepuasan kerja di era disrupsi dipengaruhi oleh mekanisme tata kelola yang menjunjung tinggi standar etika, menumbuhkan kepercayaan karyawan, dan memastikan transparansi kebijakan. Dengan kata lain, kepuasan kerja (*job satisfaction*) bagi dosen PPPK sangat bergantung pada kebijakan internal perguruan tinggi (Periantalo et al., 2024).

Dalam perspektif manajemen pendidikan, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa desain kebijakan PPPK perlu dilihat tidak hanya sebagai solusi administratif, tetapi juga sebagai bagian dari *outcome* strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi jangka panjang (Hu et al., 2025; Van De Voorde & Beijer, 2015).

2. Implikasi Kebijakan Dosen PPPK terhadap Tata Kelola Perguruan Tinggi

Keberadaan dosen PPPK seharusnya membawa implikasi signifikan terhadap tata kelola

perguruan tinggi. Literatur tata kelola pendidikan tinggi menekankan pentingnya prinsip keadilan, transparansi, dan inklusivitas dalam transformasi pengelolaan dosen secara meritokrasi (Ferunika et al., 2024). Ketimpangan kebijakan antara dosen PPPK dan PNS dalam aspek hak dan kewajiban yang berbeda, terutama dalam akses terhadap pengembangan karier, pelatihan, dan jabatan struktural, dipandang berpotensi menciptakan fragmentasi organisasi secara diskursus dan anomali kehadiran pegawai PPPK dalam *framework* pegawai di Indonesia (Faiq Tobroni & Izzatin Kamala, 2025; Qomarani, 2020).

Dari sudut pandang manajemen strategis, perguruan tinggi dituntut untuk mengintegrasikan dosen PPPK dalam sistem pengelolaan yang utuh, termasuk perencanaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, dan pengembangan profesional. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui jaminan perlindungan hukum dalam konsep perjanjian kerja waktu tertentu (Ramadhani & Joesoef, 2020), terutama kesempatan kenaikan jabatan fungsional yang mempengaruhi akreditasi bagi program studi tertentu di perguruan tinggi

negeri dan penentuan klasifikasi klasterisasi (Nadifa et al., 2025; Noviyanto & Ekasari, 2022).

Oleh sebab itu, implikasi kebijakan Dosen PPPK terhadap tata kelola perguruan tinggi perlu memastikan adanya produk hukum secara internal yang menjembatani mekanisme perpanjangan kontrak kinerja dan solusi jabatan fungsional untuk mendukung kinerja dan mutu sebagai bagian civitas akademik.

KESIMPULAN

Literature review ini menegaskan bahwa dosen PPPK berada pada persimpangan antara tuntutan profesionalisme dan kebutuhan akan kepastian karier. Manajemen pendidikan dituntut mengembangkan kebijakan internal yang adil, transparan, dan berkelanjutan untuk mendukung kinerja dan motivasi dosen PPPK. Keterbatasan penelitian ini adalah menemukan artikel tentang isu dosen PPPK, sehingga fenomena dosen PPPK dan kepastian karier belum banyak yang meneliti baik secara konseptual maupun empiris.

Implikasi penelitian ini menjadi kajian konseptual untuk menjembatani arah kebijakan pengelolaan dosen PPPK yang adil, profesional, dan berkelanjutan. Oleh sebab itu, direkomendasikan

penelitian selanjutnya dilakukan tentang isu kinerja dosen PPPK, *job security* atau isu lainnya dengan pendekatan penelitian yang bersifat komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, S. R., Tandi, L. P., Mulawarman, W. G., & Akhmad. (2025). Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Berkelanjutan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 7(1).
- Artz, B., & Kaya, I. (2014). The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. *Applied Economics*, 46(24). <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.914148>
- Asih, P. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Dosen. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(5). <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i5.1961>
- Brunner, L. R. (2025). International student mobility and the politics of distance education. *British Journal of Educational Technology*, 56(2). <https://doi.org/10.1111/bjet.13543>
- Dio Aris Setiawan, & Yudi Nur Supriadi. (2024). Analisis Peran Mediasi Kepuasan Kerja

- pada Jabatan Fungsional Dosen ASN PPPK di Perguruan Tinggi Negeri X. *Ekonomi Dan Bisnis*, 06(1).
- Faiq Tobroni, & Izzatin Kamala. (2025). Inconsistency Of Meritocracy In Pppk Lecturer Career Rights: Islamic Law And Human Rights Review. *Ahkam*, 13(1), 1–29.
- Fausta, J., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Manajemen Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(2). <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23416>
- Ferunika, Supriadi, & Pahrudin, A. (2024). Penguatan Sistem Tata Kelola Pendidikan Tinggi Dari Paradigma Konvensional Ke Transformatif. In *Crossroad Research Journal E* (Vol. 3).
- Hansen, S. (2024). Tinjauan Pustaka sebagai Sebuah Metode Penelitian. In *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Mix Method*.
- Hession, R. (2019). Professionalism in the legal profession – can you teach it? A phenomenographic study of irish legal education stakeholders' perceptions. *Law Teacher*, 53(3). <https://doi.org/10.1080/03069400.2018.1503519>
- Hu, D., Oh, I. S., & Agolli, A. (2025). A Meta-Analysis of Employee HR Attributions and Their Relationships With Employee-Perceived High-Performance Work Systems and Employee Outcomes. *Human Resource Management*, 64(5). <https://doi.org/10.1002/hrm.22309>
- Hua, H. H., & Le, T. T. (2025). Exploring the influence of administrative management on EFL research productivity: a qualitative study of Vietnamese lecturers across career stages. *Journal of Further and Higher Education*, 49(2). <https://doi.org/10.1080/0309877X.2024.2448532>
- İpek, İ. (2018). The Resource-Based View within the Export Context: An Integrative Review of Empirical Studies. *Journal of Global Marketing*, 31(3). <https://doi.org/10.1080/08911762.2017.1328630>
- Jamaludin, K. A., Nasri, N., & Mohamad Nasri, A. N. (2025). Curriculum co-creation as inclusive professional learning among Malaysian higher educators: A constructivist grounded theory study. *Innovations in Education and Teaching*

- International*.
<https://doi.org/10.1080/14703297.2025.2581304>
- Khan, M. S., & Dash, S. (2014). A Study of Impact of Motivation on Productivity of Employee. *The International Journal Of Business & Management*, 3(8).
- Masitoh, N. (2025). Implementasi Pola Pikir Asn Dosen Sebagai Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Pppk). *Journal of Management Review*.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2).
<https://doi.org/10.3390/ijerp19020928>
- Nadifa, U., Panji Asmara, B., Haerani, Ode Asri, A. A. O. A., Hidayat Dongka, R., & Rizal Pratama, M. (2025). Peningkatan Karir Dosen Melalui Penyusunan Roadmap Karir Dosen (RoKaD). *JBIMA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1).
<https://doi.org/10.64109/j23rem84>
- Nahariah, N. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Implementasinya Terhadap Perguruan Tinggi STAI Al Furqan Makassar. *Jurnal Al-Qiyam*, 2(1).
<https://doi.org/10.33648/alqiyam.v2i1.198>
- Napitupulu, E. L. (2025). Dinanti, Komitmen Pengembangan Karier, Profesi, dan Kesejahteraan Dosen yang Lebih Baik. *Kompas.Id*.
- Noviyanto, & Ekasari, P. (2022). Algoritma K-Means untuk Klasterisasi Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan LLDikti Wilayah III. *Paradigma - Jurnal Komputer Dan Informatika*, 24(1).
- Periantalo, J., Nofrianda, R., & Rahim, B. (2024). Kepuasan kerja dosen pppk universitas Jambi. *Jurnal Psikologi Jambi*, 9(2).
- Permana, B., Yusuf, A., Bakar, A., & Lindayani, L. (2024). Mediating Effect of Motivation on the Relationship Between Lecturer Experience and Learning Environment With Caring Character Among Undergraduate Nursing Student in Indonesia. *SAGE Open Nursing*, 10.
<https://doi.org/10.1177/23779608231226072>
- Primayana, K. H. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi. *Jurnal*

Penjaminan Mutu.

Qomarani, L. N. (2020). Anomali Kehadiran Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Pppk) Dalam Cakrawala Kepegawaian Di Indonesia. *Cepalo*, 4(2). <https://doi.org/10.25041/cepalo.v4no2.1979>

Ramadhani, D. A., & Joesoef, I. E. (2020). Perlindungan Hukum Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Dalam Konsep Perjanjian Kerja Waktu Tertentu Di Institusi Perguruan Tinggi. *Jurnal Yuridis*, 7(1). <https://doi.org/10.35586/jyur.v7i1.1830>

Simatupang, T. H. (2021). Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3). <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2021.v15.447-472>

Sinambela, L. P. (2017). Profesionalisme Dosen Dan Kualitas Pendidikan Tinggi. *Populis: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 2(2). <https://doi.org/10.47313/pjs.v2i2.347>

Siregar, D. A., & Sarumaha, D. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen Universitas Nahdlatul Ulama Sumatera Utara. *Jurnal*

Ekonomi Manajemen

Sudewo, P. A. (2023). Analisis Keadilan Dan Kepastian Karier Pejabat Fungsional Melalui Kebijakan Demosi Jabatan. *Civil Service Journal*, 17(1). <https://doi.org/10.61133/pns.v17i1.420>

Sumiyati, S., Kunlestiowati, K., Hazma, H., Susanti, I., & B, K. Y. (2019). Analisis Kebijakan Pemutihan Status Tugas/Izin Belajar Dalam Pembinaan Karier Kepangkatan Dan Jabatan Dosen Ptn Di Indonesia. *Sebatik*, 23(2). <https://doi.org/10.46984/sebatik.v23i2.774>

Tan, Y., Lo, L., Li, W., & Pang, G. (2023). Intellectual capital and student mobility. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49(18). <https://doi.org/10.1080/1369183X.2023.2270332>

Tetteh, S., Wu, C., Sungu, L. J., Opata, C. N., & Agyapong, G. N. Y. A. (2019). Relative impact of differences in job security on performance among local government employees: The moderation of affective commitments. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5). <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675980>

Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee

HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>

Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550>

Yunita, F., Khodijah, N., & Suryana, E. (2022). Analisis Kebijakan Profesionalisme Guru dan Dosen. *Jurnal Program Studi Pgmi*, 9.

Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1). <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>