

PENGEMBANGAN KINERJA DAN KARIR AKADEMIK

Dirga Lestari AS

Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman

Abstract

To realize the ideals of higher education in Indonesia became international university takes the hard work of all elements of universities to improve and develop the quality of learning. One program that should receive priority development is professional development of lecturers as the principal element of the college. Faculty professional development is very important to improve the quality of higher education in Indonesia. Efforts to develop and improve the performance and career development of faculty is primarily a university requirement that never ends. Professional development programs need to be implemented on a regular lecturer and continuous in order to truly create the lecturers who are able to carry out their duties in a professional manner, that is produce scientists and experts in various fields, the intellectual life of the nation in the broadest sense and to develop human persons were able to bring complete Indonesian Indonesian become a developed nation and dignity.

Keywords : Performance, Academic Career

PENDAHULUAN

Mengingat bahwa tuntutan masyarakat dan tantangan yang semakin berat, banyak orang berharap bahwa Perguruan Tinggi mestinya memiliki sumber daya manusia yang tidak saja profesional dan bermutu melainkan juga sanggup membangun kepercayaan rakyat untuk bersama-sama menghadapi persoalan yang semakin kompleks. Oleh karena itu diperlukan pengkajian yang diikuti dengan analisis ilmiah yang dijadikan pegangan untuk mengatasi tantangan ke depan dalam meningkatkan mutu dan kinerja pendidikan tinggi secara menyeluruh dan terpadu.

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penentu dalam pengembangan lembaga Pendidikan Tinggi. Program pengembangan Sumberdaya Manusia harus menjadi unsur paling penting dalam pengembangan sebuah lembaga. Citra akademis suatu lembaga Pendidikan Tinggi akan sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang ada di dalamnya, beserta karya-karya keilmuan yang dihasilkan sebagai sumbangan untuk masyarakat maupun pengembangan bidang ilmu masing-masing.

Pengembangan sumberdaya manusia, khususnya karir dan prestasi, perlu direncanakan secara sistematis, selaras dengan perjalanan institusi yang sesuai dengan prestasi dan minat individual, serta memperhatikan peluang-peluang yang ada dalam lingkungan dan bidang ilmu masing-masing. Kenyataan menunjukkan bahwa pengembangan karir dan prestasi jarang direncanakan secara sistematis, sehingga seringkali hanya berkembang secara acak dan konsekuensinya pengembangan karir dan prestasi sering tidak menempatkan sumberdaya manusia sesuai dengan kemampuannya. Akhirnya tujuan lembaga maupun individu sulit atau bahkan tidak dapat tercapai.

Dalam proses mencapai tujuan organisasi diperlukan standar pengukuran keberhasilan yang harus dicapai baik oleh sumberdaya manusia secara individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dosen sebagai salah satu komponen sumberdaya manusia dalam lembaga pendidikan tinggi perlu diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Di lingkungan perguruan tinggi, dosen merupakan salah satu kebutuhan utama. Ia ibarat mesin penggerak bagi segala hal yang terkait dengan aktivitas ilmiah

dan akademis. Tanpa dosen, tak mungkin sebuah lembaga pendidikan disebut perguruan tinggi atau universitas.

Demikian pentingnya peranan dosen hingga tidak sedikit perguruan tinggi menjadi terkenal karena kemasyhuran para dosen yang bekerja di dalamnya. Dalam posisi sebagai "jantung" perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Hal itu karena untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu baik. Dengan memiliki dosen-dosen yang baik dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termmodern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa.

Pengembangan SDM memiliki dua konsep. Pertama, adalah konsep normatif dan kedua, konsep teknis. Konsep normatif berkenaan dengan fungsi-fungsi dasar yang harus ada dalam kehidupan manusia dan menjadi patokan ideal untuk pelaksanaan konsep yang lebih implementatif (konsep teknis). Sedang konsep yang kedua, konsep teknis, adalah berkaitan dengan implementasi konsep pertama yang bersifat *conditioning* dan *kasuistis*. Kedua konsep itu selanjutnya mendasari pendekatan kajian pengembangan SDM pada praktek manajemen perguruan tinggi dalam tulisan ini.

Manajemen pendidikan memasukkan pengembangan (*development*) sebagai salah satu fungsi dalam manajemen SDM, adapun fungsi yang lain, adalah: *planning, recruitment, selection, induction, appraisal, compensation, continuity, security, bargaining, information* (Castetter, 1981, 51). Tujuan dari pengembangan, adalah meningkatnya kinerja (*performance*) guna tercapainya efisiensi, efektivitas dan pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Adapun kinerja, yang menjadi tujuan "pengembangan", diartikan secara luas sebagai, "*The actual program is put into operation*" Borg (1979:608), merupakan variabel dependent yang signifikan mempengaruhi baik secara parsial maupun serempak. Adapun kinerja pada dasarnya terbentuk dari kemampuan (*ability*) dan kemauan (*motivation*). Dengan demikian "pengembangan" dalam konteks tulisan ini adalah, "Upaya sistematis untuk memberdayakan komponen SDM perguruan tinggi melalui tindakan optimal terhadap faktor-faktor pembentuk produktivitas kinerja individu maupun kelompok". Selaras dengan pendapat Castetter (1982:275), pengembangan harus dipandang sebagai kegiatan untuk meningkatkan kemampuan perseorangan agar lebih bertanggungjawab dalam sistem.

Efisiensi, efektivitas dan produktivitas merupakan konsep yang berlainan, walaupun ketiganya memasukan unsur *input* dan *output* dalam mekanisme teknis penganalisisannya. Secara sederhana ketiganya dapat dibedakan, efisiensi berorientasi pada *input*, dan efektivitas berorientasi pada *output*, sedang produktivitas berorientasi pada keduanya. Dengan demikian dapat dikatakan produktivitas memiliki makna yang lebih luas dibanding dua konsep yang lainnya. Dalam mengukur produktivitas dapat dilakukan dengan dua cara, (a) pendekatan produktivitas total atau faktor ganda, yakni *output* dihadapkan dengan keseluruhan *input* yang dipakai, (b) pendekatan parsial atau faktor tunggal, yakni *output* dihadapkan dengan satu *input* saja, misal, *input* SDM Dosen dalam konteks manajemen perguruan tinggi.

Seperti dikemukakan sebelumnya, dosen memiliki posisi strategis dalam menentukan mutu lulusan maupun mutu kelembagaan secara umum. Dosen, beda halnya dengan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan dasar dan menengah, memiliki kewenangan atau otoritas yang lebih dominan dalam proses "mengolah" peserta didik. Hampir tidak ada pengendalian yang cukup berarti dalam mekanisme kelembagaan untuk mendeteksi atau mengkritisi "performa" dosen dalam proses

pembelajaran, maka sehubungan dengan itu berlaku adagium, "demikian mutu dosen, demikian pula mutu lulusan". Walau ukuran mutu itu bersifat relatif, akan tetapi pada dasarnya mutu tenaga pengajar di perguruan tinggi dapat dilihat dari produktivitas pelaksanaan tri darma perguruan tinggi, yakni: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Secara normatif ketiga hal itu pada umumnya dapat dilihat dalam: (a) jenjang pendidikan, dan (b) jabatan fungsional. Untuk melihat kedua hal itu ada baiknya kita teropong bagaimana kondisi objektif sumber daya dosen ini.

Dari kondisi seperti itulah maka konsep "pengembangan" menjadi lebih relevan untuk dibicarakan. Konsep pengembangan melihat aspek kualitatif lebih penting ketimbang aspek kuantitatif. Dengan demikian permasalahan pengembangan dosen adalah terletak pada upaya pemberdayaan komponen dosen sehingga memiliki kontribusi optimal terhadap penciptaan mutu proses dan hasil akademik. Pengembangan (*development*) tampaknya menjadi kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan kinerja SDM Dosen melalui proses sistematis konsep pengembangan maka produktivitas dapat diharapkan nantinya.

Upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja dan pengembangan karir dosen pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan perguruan tinggi yang tidak pernah berakhir, ini disebabkan pengembangan dan peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan jika terjadi kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan, tapi juga pengembangan dan peningkatan tersebut harus tetap dilakukan meskipun tidak terjadi kesenjangan, sebab perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada perguruan tinggi di manapun berada.

PEMBAHASAN

Sistem karir akademik memiliki ciri yang unik, yang di masa lalu telah menjadikannya berbeda dengan model karir tradisional yang didasarkan pada pertimbangan hirarkis. Di masa lalu, perbedaannya lebih berupa suatu model yang "berdiri sendiri" yang sifatnya eksklusif. Sekarang, dengan perubahan mendasar dalam karir dan pasar tenaga kerja, banyak organisasi di berbagai sektor mencoba mengeksplorasi dan mengadopsi model-model karir alternatif. Hal ini memungkinkan model karir akademik menjadi suatu cetak biru yang terdepan, menjadi suatu indikator arah dan perubahan dalam sistem karir di sektor-sektor lain. Kami mengklaim bahwa model karir akademisi bisa menjadi sebuah "role-model" dalam hal konsep karir baru yang inovatif seperti keberhasilan psikologis (karir protean) (Hall, 1976, 1986), karir tanpa batas (DeFillippi & Arthur, 1994), *intelligent career* dengan tiga pilar *knowing why*, *knowing how*, dan *knowing whom* (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995), ketahanan dalam karir (Waterman, Waterman, & Collard, 1994), dan karir *post-corporate* di mana sistem karir secara umum telah mengalami perubahan besar (Peiperl & Baruch, 1997).

Di samping nilainya sebagai suatu panutan, penting kiranya mempelajari model karir akademik secara tersendiri, karena akademi adalah sebuah sektor yang sangat besar dan berpengaruh, serta mengalami perkembangan terus menerus. Di awal sejarahnya hanya beberapa pihak yang memperoleh manfaat dari pendidikan universitas. Sejalan dengan waktu, hal-hal baru mulai bermunculan dalam hal pendidikan yang dibutuhkan untuk banyak profesi, khususnya profesi yang memiliki reputasi. Saat ini semakin banyak orang yang memperoleh manfaat dari pendidikan universitas, dengan peningkatan pesat jumlah program master dan doktor. Metzger (1987) menekankan pertumbuhan pesat sektor ini di Amerika Serikat. Sebagian besar pasar akademik Amerika Serikat dijalankan oleh swasta, menjadikan sektor ini sebagai bisnis yang layak untuk dijalankan. Pada masa studi Caplow (1958) terdapat sekitar 250 universitas di Amerika (dan hanya 141 di antaranya diakui sedemikian rupa oleh pemerintah). Empat puluh tahun kemudian, ada lebih dari 2300 universitas di Amerika

Serikat saja (DES, 2000, p. 287), dengan jumlah mahasiswa yang mendaftar dalam program 4-tahun Bachelor of Arts (setara S1) mencapai hampir 7,5 juta orang di tahun 1998 (DES, 2000, p. 230), dengan perkembangan yang diperkirakan. Terdapat kekhawatiran yang berkembang tentang kurangnya manusia berbakat di masa depan, karena orang-orang yang lahir di zaman "*baby boom*" atau ledakan penduduk di tahun 80-an telah memasuki masa pensiun. Jumlah pendaftar dan siswa yang mendaftar terus bertambah, dan kecenderungannya nampak konsisten.

Di sisi lain Benua Atlantis, Williams, Blackstone, dan Metcalf (1974) berfokus pada pasar tenaga kerja akademik di awal tahun 70-an, yang di masa itu mencakup hanya 33.000 karyawan. Di tahun 1994 jumlah ini semakin bertambah menjadi 114.700 orang (Blaxter, Hughes, & Tight, 1998). Williams et al. (1974) menyatakan terdapat kesamaan yang cukup tinggi antara pasar tenaga kerja Eropa dan Amerika. Meskipun demikian, pasar tenaga kerja akademik Eropa, termasuk di Inggris, sangat ketat pengaturannya (misalnya: tingkat gaji ditentukan untuk semua universitas, dan keseragaman yang tinggi). Pada akhir tahun 90-an, pemerintah Inggris memutuskan untuk meningkatkan jumlah mahasiswa sehingga setengah dari penduduk pada kelompok umur akan mencapai gelar sarjana di tahun 2010 (dibandingkan dengan 30% dari mitranya saat ini). Terdapat sekitar 120 universitas (dan banyak institusi pendidikan tinggi lainnya) di Inggris saja, dan jumlah ini semakin meningkat di seluruh dunia.

Dengan demikian, tujuan dari tulisan ini adalah untuk mengkaji model karir di sektor akademik atau pendidikan, sebagai sektor yang besar dan bertumbuh, dan lebih penting lagi, sebagai model panutan untuk dunia kerja konvensional (baik organisasi bisnis maupun organisasi non-profit). Dengan istilah model panutan yang dimaksud adalah suatu model dari suatu sistem karir tertentu yang dapat diadopsi atau dicontoh oleh sektor-sektor lainnya, dengan cara yang sama tentang bagaimana perusahaan yang berdiri pada masa revolusi industri telah mencoba untuk mengadopsi birokrasi sebagai suatu model panutan. Argumen utama kami mencerminkan persepsi bahwa model korporat telah berubah secara signifikan, dan dalam banyak aspek mulai menyerupai model akademis. Di sisi lain, terdapat tanda-tanda bahwa model akademik juga mengalami perubahan, menjadi model korporat. Secara bersama-sama, nampaknya ada konvergensi, yang lebih disebabkan oleh model korporat berubah menjadi model akademik dan begitupun sebaliknya. Kita akan membahas berbagai sebab dan akibat yang mungkin terjadi dalam proses ini berikut implikasinya, dan mengantisipasi kecenderungannya di masa mendatang.

Dalam suatu analisis kesesuaian dari praktik-praktik karir organisasional untuk masa depan, Baruch (1999) menetapkan suatu agenda bagi para manajer sumber daya manusia dengan mengacu pada praktik-praktik karir untuk lingkungan bisnis dan pasar tenaga kerja yang terus mengalami perubahan. Later, Baruch dan Peiperl (2000) menawarkan suatu tipologi lima klaster untuk berbagai praktek ("dasar," "formal," "manajemen aktif," "perencanaan aktif," dan "multi-direksional"). Dengan menggunakan berbagai hasil pekerjaan ini sebagai dasar, mari kita mengkaji praktek-praktek karir yang diaplikasikan dan diadopsi oleh model karir bisnis. Klaster yang pertama, "dasar," menyatakan secara tidak langsung bahwa system ini utamanya adalah system yang sederhana, dan seringkali lebih cocok diterapkan pada organisasi dengan gaya birokrasi. Meskipun demikian, penggunaannya dalam institusi akademik bisa berbeda dari yang konvensional. Misalnya, postingan menyangkut lowongan pekerjaan internal, yang biasanya mengikuti strategi organisasional yang berfokus pada pasar tenaga kerja internal atau eksternal (Derr & Laurent, 1989; Sonnenfeld & Peiperl, 1988). Dalam dunia akademik, "internal" akan berarti di dalam disiplin ilmu yang sama dan bukannya di dalam institusi (yaitu, seorang dosen sejarah pada umumnya tidak akan

bisa melamar ke bidang teknik namun akan mencari lowongan di program studi sejarah di institusi pendidikan yang lain).

Praktek lain adalah berinvestasi dalam pendidikan formal sebagai bagian dari pengembangan karir. Sekali lagi, dalam model akademik orang akan berinvestasi dalam dirinya sendiri, dengan tujuan untuk meningkatkan modal manusia diri sendiri. Hal inilah yang banyak terjadi di dunia bisnis—organisasi yang telah memilih orang dengan potensi manajerial atau teknikal dan mengirim mereka pada sebuah program studi formal sebagai bagian dari jalur perkembangan karirnya kini cenderung hanya berinvestasi pada keahlian yang spesifik dibutuhkan oleh perusahaan. Perpindahan yang sifatnya lateral yang menciptakan pengalaman lintas fungsional merupakan salah satu contoh praktek yang digunakan selama bertahun-tahun di akademi, yang menyebar ke dunia bisnis di tahun 90-an. Sebagai contoh, para akademisi secara rutin dirotasi dari mengajar mahasiswa S1 hingga mahasiswa pasca sarjana, begitupun sebaliknya. Atau sekarang, dengan semakin banyaknya program internasional, sudah kelaziman bagi anggota fakultas untuk ditugaskan pada posisi sementara sebagai pimpinan fakultas program studi baru di negara lain (misalnya, China). Dengan struktur yang semakin datar, orang-orang tidak lagi menanjak karirnya dengan cepat, seperti halnya model ideal yang digambarkan di masa lalu (Townsend, 1970). Gagasan ini berlaku di dunia akademi jauh sebelum diterapkan di industri, di mana sudah lazim bagi seseorang untuk mencapai peringkat akademik senior di usia 40. Dalam klaster “formal”, kami menemukan adanya “tangga ganda”, suatu hirarki parallel yang diciptakan bagi profesional atau staf teknis yang memungkinkan mereka bergerak naik dan menerima pengakuan tanpa melakukan pekerjaan manajerial (Badway, 1988; Feuer, 1986).

Sekali lagi, praktek ini telah lama berlangsung di dunia akademik, di mana tangga karir administratif diaplikasikan di sepanjang skala akademik, jauh sebelum sistem ini menyebar di dunia bisnis. Menurut Baruch dan Peiperls (2000) “manajemen aktif” dapat kita mengidentifikasi suatu sistem yang sesuai untuk sistem akademik. Salah satu contohnya adalah induksi—suatu proses di mana para pendatang baru mempelajari tentang perilaku, sikap dan norma-norma dalam organisasi baru mereka (Van Mannen, 1976). Sejak tahun 90-an, terdapat rentang usia yang semakin lebar dan rentang senioritas dari para pendatang baru, yang berarti adanya kebutuhan akan induksi program-program untuk semua pihak, dan ini selalu terjadi dalam masukan akademis ke universitas, di mana mahasiswa pasca sarjana dan dosen junior belajar melalui model “magang” informal, dengan bimbingan oleh dosen senior. Mentoring atau pembimbingan, yang baru saja menjadi sangat populer di dunia industri, telah lama menjadi bagian dari budaya akademik. “perencanaan aktif” meliputi “penilaian kinerja sebagai dasar untuk perencanaan karir”. Dunia Akademi menggunakan kinerja sebagai dasar untuk perencanaan karir jauh sebelum organisasi bisnis. Sebaliknya, birokrasi tradisional cenderung menggunakan masa jabatan dan sistem politis untuk menentukan karir seseorang di masa mendatang.

Dalam dunia akademik *outcome* menjadi hal yang penting dan hasil karya dalam hal publikasi membuka jalan untuk keberhasilan di masa depan. Konseling karir oleh (a) penyelia langsung dan (b) departemen sumber daya manusia juga merupakan bagian dari klaster ini. Dalam dunia akademik, bisa jadi kolega atau staf senior berpengalaman yang akan menjadi tempat konsultasi tentang masa depan karir seseorang. Relevansi dan pentingnya konsultasi karir dalam dunia akademik dikaji (Wheeler, 1990), dan terbukti keberhasilan tipe pembimbingan karir dan konsultasi karir ini mulai memasuki dunia bisnis.

Dalam dunia akademik tidak akan dirasakan sebagai suatu hal yang masuk akal untuk memilih pembimbingan/konseling karir oleh staf unit manajemen sumber daya manusia. Klaster kelima dan terakhir disebut “multi-direksional” dan mencakup sistem penilaian kinerja 360°. Sementara evaluasi non formal rekan kerja selalu menjadi aspek

terpenting baik dalam praktek untuk menetapkan dasar promosi di dunia akademik (melalui kajian publikasi oleh rekan kerja) dan dalam menentukan pengangkatan. Dunia bisnis jauh tertinggal, saat umpan balik 360° mulai berkembang hanya di akhir tahun 90-an (Baruch & Harel, 1993; Bernardin, Kane, Ross, Spina, & Johnson, 1995). Penilaian kinerja diri sendiri (Baruch, 1996; Bernardin, 1986, berturut-turut) juga dimasukkan sebagai suatu sumber penilaian kinerja yang berharga, meningkatkan kehandalan dan validitas proses penilaian. Di dunia akademik, mahasiswa (penilaian kinerja ke atas), sebagai konsumen langsung, selalu memberikan umpan balik untuk kualitas pengajaran.

Menyangkut berbagai program khusus untuk kelompok seperti etnis minoritas, kaum perempuan, penyandang cacat, dan ekspatriat, tidak jelas apakah system di dunia akademik lebih maju daripada system di dunia bisnis dalam hal terobosan bagi wanita, etnis minoritas, penyandang cacat, dan kelompok-kelompok yang kurang terwakilkan lainnya. Terdapat bukti bahwa realita di dunia akademik belum semaju yang diharapkan seseorang. Toren (2000) berargumen bahwa terdapat tiga factor utama yang membentuk pola karir kaum perempuan di dunia akademik: stereotipe gender, jumlah dan diskriminasi. Di sisi lain, kalangan akademik telah menuntun jalan bagi kecenderungan di dunia bisnis yang saat ini populer melalui penunjukan-penunjukan internasional. Cuti panjang ke luar negeri selalu menjadi keuntungan yang ditawarkan dunia akademik. Cuti panjang ini biasanya berlangsung satu tahun, dibandingkan dengan waktu yang lebih panjang bagi ekspatriat di dunia bisnis konvensional, di mana penunjukan biasanya berlangsung sekitar 3 tahun, dan bahkan lebih lama bagi organisasi-organisasi di Timur Jauh (Tung, 1988).

Dengan mempertimbangkan semuanya, pembahasan di atas menunjukkan bahwa memang, dalam banyak kasus, model karir berasal dari dunia akademik, dan pada khususnya mekanisme organisasional koresponden yang dirancang untuk merencanakan, mengelola dan memperkuat karir, berfungsi sebagai model panutan untuk “perjanjian baru” dalam dunia bisnis. Namun, sebagaimana yang kami tekankan, ini bukanlah kesamaan yang jelas terlihat, dan pada beberapa aspek sistem universitas tertinggal di belakang sistem karir dunia bisnis yang terjadi bersamaan.

Mengingat pola-pola karir kontemporer, banyak yang mengharapkan munculnya suatu pendekatan baru karir manajerial (Holmes & Cartwright, 1993). Artikel terbaru menyatakan bahwa suatu teori karir harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan organisasional kontemporer terhadap jalur karir dan harus memperlakukan perubahan karir sebagai suatu adaptasi fungsional untuk lingkungan kerja. Teori motivasi karir (London, 1983) memberikan kerangka kerja yang diperlukan yang telah diaplikasikan pada berbagai karir dan mengembangkan pendekatan pengembangan karir hingga perubahan karir. Motivasi karir didefinisikan sebagai motivasi dalam melakukan suatu pekerjaan bagi seseorang dan untuk mencapai ekspektasi yang berhubungan dengan berbagai peran manajerial.

Demikian halnya, motivasi karir dihubungkan dengan serangkaian keputusan karir dan perilaku seperti mencari dan menerima suatu pekerjaan, tetap bekerja di dalam organisasi, merevisi rencana karir, mencari pelatihan dan pengalaman kerja baru, serta menetapkan dan mencoba mencapai tujuan karir (London, 1983). Motivasi merupakan konstruk tingkat individual yang terdiri atas tiga dimensi : a) ketahanan karir, kemampuan untuk mengatasi hambatan dalam karir; b) wawasan karir, sejauh mana individu memiliki persepsi karir yang realistis; dan c) identitas karir, factor-faktor yang mencerminkan keputusan karir dan perilaku (London, 1983). Bagaimana masing-masing dimensi ini berhubungan dengan pola karir dalam organisasi kontemporer akan dipertimbangkan berikutnya.

Literatur menggambarkan sejumlah kecenderungan dalam struktur organisasional dan dinamika yang berkontribusi terhadap evolusi pola karir baru (Lawler, 1994). Kecenderungan ini diakomodasi secara lebih efektif oleh teori motivasi

karir karena teori ini mengembangkan kerangka kerja pengembangan karir hingga perubahan karir. Literatur menunjukkan bahwa perbedaan antara karir dan perubahan karir sudah kabur. Memang, nampak bahwa perubahan merupakan komponen fundamental dari pola karir kontemporer. Teori motivasi karir memberikan suatu kerangka kerja untuk memperlakukan perubahan karir sebagai jalur yang sah di dalam serangkaian pola potensial. Dalam hal ini, teori motivasi karir melegitimasi perubahan karir dan mendorong lebih banyak penelitian dalam bidang ini. Penelitian tentang perubahan karir biasanya berdasar pada populasi orang yang karirnya berubah, biasanya diidentifikasi dari hasil perampingan karyawan dalam sebuah organisasi atau industri. Contoh-contoh dan kejadian perampingan karyawan terus bermunculan, dan jumlah industri maupun sektor yang menjadi kasus semakin bertambah. Sebagai contoh yang terbaru, inisiatif pemerintah pusat dan propinsi untuk mengurangi deficit anggaran di Kanada mengakibatkan pengurangan jumlah karyawan di sektor publik secara besar-besaran. Karena hal ini melegitimasi perubahan karir sebagai salah satu dari beberapa outcome karir, suatu pendekatan motivasi karir memberbesar jangkauan populasi yang kemungkinan terkena dampaknya.

Siapaun yang bekerja dalam suatu organisasi jaringan, seluler, organisasi-organisasi tanpa batas atau organisasi yang dirancang sendiri, akan sudah terlibat dalam suatu pola karir yang menggabungkan perubahan karir. Hasilnya adalah suatu kerangka kerja teoritis umum yang diaplikasikan di berbagai tatanan organisasi dan populasi, namun meneliti konsep yang sama. Sehingga teori motivasi karir menawarkan suatu pendekatan pengembangan karir terpadu untuk penelitian perubahan karir. Dengan memperluas sudut pandang pengembangan karir menjadi perubahan karir, teori motivasi karir mengarahkan perhatian peneliti pada hubungan antara perubahan karir dan variable entesedennya. Sedangkan pendekatan yang lampau berfokus utamanya pada karakteristik kepribadian atau tahapan perkembangan deasa, motivasi karir memperkenalkan serangkaian aktivitas pengembangan karir yang membentuk ketahanan karir, wawasan karir dan identitas karir.

Berbagai contoh aktivitas sebagaimana digambarkan di bawah ini dalam diskusi implikasi praktek manajemen. Dengan berfokus pada berbagai jenis variable ini, teori motivasi karir memperluas cakupan penelitian hingga dari tingkat analisis individual yang paling banyak dilakukan pada pendekatan yang lama, hingga pada tingkat organisasional. Pernyataan penelitian yang dinyatakan pada proposisi yang diuraikan sebelumnya akan memerlukan ukuran-ukuran sub-domain motivasi karir dan perubahan karir. Digunakan dua skala motivasi karir pada penelitian terdahulu (London, 1993; Noe, & Bachuber, 1990), dan penelitian lain akan membawa pada validasi lebih lanjut tentang berbagai ukuran ini. Menurut identitas karir, diperlukan kerja konseptual tentang konten domain untuk menghasilkan item-item untuk lebih memanfaatkan manifestasi yang lebih kontemporer dari konstruk ini. Ukuran-ukuran perubahan karir akan perlu sehingga cukup mencakup sepenuhnya outcome yang berhubungan dengan pola karir yang sedang berkembang.

IMPLIKASI UNTUK PRAKTIK MANAJEMEN

Agenda penelitian yang didefinisikan dalam rumusan proposisi memungkinkan pengembangan pola karir dengan pemahaman yang lebih terintegrasi dan memberikan suatu landasan untuk mempertimbangkan implikasi bagi praktek manajemen. Jelas dinyatakan dalam argumentasi sebelumnya rekonseptualisasi perubahan karir sebagai outcome pengembangan karir yang sah. Perspektif pengembangan karir yang melandasi motivasi karir mendukung pembejaraan berkelanjutan dan aktivitas pengembangan yang harus dilakukan individu pada semua tahapan karir sebagai suatu investasi untuk pekerjaan di masa mendatang. Memang, banyak referensi literatur unaktivitas yang menggambarkan implikasi praktis dari teori motivasi karir. Aktivitas tingkat individual

meliputi: pembelajaran relasional melalui koneksi dan saling ketergantungan, pembelajaran keberagaman yang menekankan nilai perbedaan (Hall, 1996), lintas fungsional dan pengalaman kerja internasional (Allred et al., 1996), mengembangkan pengetahuan diri dan pengetahuan tentang pasar (Arthur & Rousseau, 1996), mempelajari industry dengan meningkatkan eksposur dan membangun reputasi melalui berbagai proyek (Jones & DeFillippi, 1996), serta terlibat dalam pengalaman kerja sementara waktu (von Hippel et al., 1997).

Berbagai inisiatif tingkat individual ini akan membangun keberhasilan diri dan kecenderungan untuk mengambil resiko, akan mendorong penilaian realistis atas kekuatan dan kelemahan seseorang, dan akan memperpanjang identitas karir dari berbagai sumber. Mengembangkan suatu angkatan kerja dengan motivasi karir yang lebih besar akan menciptakan organisasi yang lebih fleksibel dan mudah beradaptasi. Dengan meningkatkan pengembangan motivasi karir, organisasi memaksimalkan kontribusi karyawannya dan membantu mereka mengembangkan sifat dan perilaku kerja yang lebih selaras dengan perubahan dan adaptasi.

Adanya pengembangan karir menunjukkan pada karyawan bahwa organisasi secara setara memberikan perhatian kepada mereka yang pergi maupun yang tetap berada di dalam organisasi. Saat organisasi terlibat dengan inisiatif pengembangan karir, kebergantungan terhadap organisasi akan identitas karir dan kemajuan karir masa depan semakin berkurang sehingga memudahkan proses transisi. Contoh-contoh dari tindakan inisiatif organisasi meliputi mendorong nilai pembelajaran relasional dengan mengkomunikasikan kepentingannya, mendorong percepatan integrasi dunia kerja, serta mengakui dan menghargai manifestasinya (Hall, 1996).

Organisasi harus mempertimbangkan mengimplementasikan budaya karir *pluralistic* untuk mengakomodasi secara lebih baik berbagai konsep karir yang ada di dalam dunia kerja (Allred et al., 1996). Lingkungan dengan multi cultural ini akan memberikan berbagai model alternative saat membangun atribut motivasi karir. London (1996) menggambarkan serangkaian inisiatif organisasi untuk membudayakan dimensi motivasi karir. Ketahanan karir membangun berbagai aktivitas yang meliputi: menciptakan lingkungan pembelajaran berkelanjutan, memberi penghargaan atas kreativitas dan manajemen mandiri, mengandalkan dan struktur kerja yang responsive terhadap konsumen, serta keterlibatan karyawan dalam peningkatan dan perbaikan berkelanjutan.

Aktivitas wawasan karir meliputi : proses asesmen dan umpan balik secara rutin, kepercayaan pada peramalan sumber daya manusia dan pengayaan lingkungan untuk mengidentifikasi peluang masa depan. Aktivitas Identifikasi karir meliputi : mendukung perkembangan profesional, pelatihan beragam keahlian dan penugasan untuk berbagai peran. Aktivitas lainnya yang ditujukan untuk memudahkan transisi meliputi: pemberian pesangon yang memungkinkan untuk mendanai eksplorasi karir baru, kegiatan konseling karir *on-going*, pengembalian biaya kuliah, rotasi pekerjaan, pemutusan hubungan kerja bertahap, mempromosikan jalur karir non-linear, mendorong pentingnya pembelajaran dan pengembangan, menghargai eksplorasi karir baru, mendorong pengembangan keahlian non organisasional atau keahlian karir spesifik, mendorong perencanaan karir, menyediakan *role model* perubahan karir, mengakui adanya potensi manfaat bersama dari perubahan karir (Carson & Carson, 1997).

Model pengembangan karir berbasis tim juga perlu dipertimbangkan mengingat ketergantungan organisasional terhadap tim yang lebih besar (Cianni & Wnuck, 1997). Kesimpulannya, sebagaimana ditunjukkan oleh kecenderungan saat ini, realitas dari pola karir yang sedang berkembang akan meningkatkan jumlah manajer dan profesional. Organisasi yang bersangkutan memiliki peluang untuk bertindak sebagai mitra dengan karyawannya, menciptakan lingkungan yang akan memaksimalkan

kontribusi karyawan dan secara terus menerus mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Motivasi karir memberikan kerangka kerja teoritis untuk pola karir yang sedang berkembang yang melengkapi model-model teoritis terdahulu, memberikan peneliti agenda penelitian, dan organisasi akan memperoleh dasar pemikiran tambahan untuk implementasi pengembangan karir. Dalam kerangka kerja yang diajukan sudah pasti akan ditemukan berbagai keterbatasan, namun kemungkinan besar akan memberikan kontribusi untuk memahami secara lebih baik tentang perubahan karir, pola-pola karir yang sedang berkembang dan konteks organisasionalnya.

IMPLIKASI PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Dunia akademik merupakan sektor bertumbuh yang pentingnya melebihi ukuran fisiknya. Argumentasi Metzger (1994) tentang perluasan latar belakang sosiologis untuk profesi akademik dalam jangka panjang (karena pertumbuhannya yang sangat pesat) konsisten dengan data tahun 1975 studi longitudinal oleh Sewell dan Hauser dalam skala besar. Diperlukan penelitian terkini untuk melihat apakah kecenderungan ini terus berlanjut, seperti yang telah kita perkirakan. Kita harus mempelajari bagaimana sifat dari pekerjaan akademik terbentuk oleh berbagai kebijakan yang ada di berbagai departemen universitas. dengan bentuk-bentuk kepemimpinan akademik dan perubahan dalam struktur masa jabatan, akan sangat menarik untuk dipertimbangkan bagaimana alternatif masa jabatan (Chait & Ford, 1982) mempengaruhi struktur pekerjaan akademik dan pengalaman dari para dosen.

Kita perlu lebih lanjut mengkaji bagaimana para akademisi dikondisikan oleh tatanan nasional dan bagaimana motivasi dan perilaku para akademisi ditentukan oleh pondasi structural dari system social yang ada pada konteks budaya yang berbeda. Tulisan pada volume ini memberikan deskripsi yang kaya tentang bagaimana model-model nasional bisa sangat beragam, dan kita memerlukan lebih banyak penelitian makro-mikro untuk melihat bagaimana perbedaan-perbedaan nasional dalam struktur dan budaya universitas dapat ditelusuri ke pengalaman karir dari para dosen di universitas.

Menurut Taylor (1999), yang perlu ditekankan adalah bagaimana proses perubahan dalam pendidikan tinggi telah mengharuskan para akademisi untuk menyelaraskan cara berpikir mereka dengan universitas _ kepentingan komersil (dengan pentingnya peningkatan efisiensi dan fleksibilitas), bagaimana kondisi berbeda yang terjadi pada para akademisi membawa pada tingkat kesadaran "identitas personal" yang lebih besar dan bagaimana hal ini bisa terbentuk oleh kepentingan akademisi atau kepentingan universitas. jadi, untuk lebih spesifiknya, kita akan meninggalkan pembaca dengan beberapa pertanyaan untuk penelitian mendatang tentang model karir di dunia akademik dan kemungkinannya untuk diadopsi oleh sektor korporat, serta studi lebih lanjut mengenai berbagai karir akademik:

1. Apakah pada kenyataannya, banyak karir di dunia akademik dan karir di dunia bisnis konvergen? Pertanyaan ini dapat dikaji menggunakan ukuran-ukuran standar untuk orientasi karir, seperti pijakan karir (Schein, 1985), orientasi karir protean vs. organisasional (Briscoe & Hall, 2003), peta kesuksesan karir (Derr, 1986), nilai-nilai karir (Knowdell, 2002), dan komitmen organisasional (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Desain time series longitudinal merupakan cara yang terbaik untuk menguji gagasan konvergensi ini. Alternatifnya adalah studi cross-sectional terhadap orang yang lebih muda (di bawah 35) dan lebih tua (di atas 50) dalam tatanan akademik dan bisnis. Di samping itu, yang perlu diingat adalah bahwa ini adalah ukuran-ukuran yang terkait personal, dan untuk analisis komprehensif, diperlukan studi-studi tentang berbagai proses karir di dalam konteks institusional.

2. Jika ini adalah kasusnya, apa konsekuensi dari model karir yang lebih bersifat akademik di antara para pengejar karir? Model akademi secara substansial berbeda dari model organisasional tradisional, tapi model ini sesuai di banyak organisasi, baik di dalam organisasi bisnis, maupun di sektor non profit. Khususnya di sektor profesional, orang-orang akan dinilai lebih terkait dengan outputnya (misalnya jumlah proyek yang diselesaikan) daripada jabatan dan senioritas. Struktur tim yang fleksibel di mana "sarjana" dari berbagai perusahaan berbeda (yang mungkin saling bersaing di pasar yang sama) menggabungkan kekuatan untuk proyek-proyek tertentu (sama dengan proyek riset akademik), dan kemudian membubarkan tim tersebut untuk membentuk tim yang baru. Demikian juga pendekatan individualistik dari akuntabilitas dan pengakuan. Mungkin ciri-ciri akademik akan diadopsi oleh dunia korporat, dan banyak diantaranya akan dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan dunia bisnis, namun tidak jelas yang mana di antaranya.

3. Sama halnya, apa konsekuensi dari model yang lebih bersifat korporat di antara para pengejar karir? Apakah model administrasi dunia akademik yang lebih berfokus pada konsumen dengan efisiensi tinggi yang menghasilkan para professor dengan rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap tujuan dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi yang berasal dari pengajaran yang lebih efektif biaya, tingkat dukungan penelitian korporat yang lebih tinggi, dan umpan balik yang lebih mudah terkait dengan pemenuhan kebutuhan konsumen? Atau apakah model korporat ini akan mengurangi kebebasan akademik dan hilangnya kejujuran serta komunitas? Di sini kita dapat menilai hingga di mana di antara budaya universitas-universitas tersebut yang lebih "akademis" dan yang mana yang lebih "korporat". Kemudian kita dapat mempelajari perilaku pekerjaan dan karir dari para akademisi pada dua jenis universitas. Salah satu varian dalam studi ini bisa berupa penilaian para akademisi yang melaporkan pemenuhan masing-masing dari kedua budaya organisasi. Pertanyaan penelitian yang lebih bertema ini bisa membantu kita dalam mempelajari bagaimana membuat masing-masing tipe budaya budaya ini (akademik dan korporat) agar lebih efektif.

4. Apakah nilai yang diberikan oleh masa jabatan dan kebebasan akademik? Dalam semua perdebatan yang terjadi saat ini tentang masa jabatan di masa datang, dunia akademik mungkin melupakan pertanyaan fundamental: apakah masa jabatan berfungsi sebagaimana tujuan awalnya? Pada awalnya, masa jabatan diperkenalkan sebagai tempat naungan bagi para akademisi dari berbagai tekanan politik dan relegius dalam tatanan sosial yang lebih besar di mana universitas tersebut berada. Masa jabatan melindungi para akademisi sehingga mereka bisa bebas untuk mengejar, membuat publikasi, dan mengajarkan kebenaran sebagaimana yang mereka lihat. Hal ini bisa diketahui dengan meneliti perubahan yang terjadi pada setiap penelitian dan pengajaran para dosen setelah pemberian gelar jabatan. Apakah para akademisi menangani/mengatasi subyek-subyek yang "lebih besar", lebih sulit, atau lebih kontroversial? Apakah penelitian dan pengajaran para dosen tidak berubah? Atau apakah dosen menggunakan kebebasan baru ini untuk melakukan lebih sedikit penelitian atau melakukan pengajaran yang lebih mudah? Dan faktor-faktor apakah dalam individu, atau kelompok rekan sejawat, dan dalam konteks institusional yang paling baik menjelaskan perbedaan aliran yang mungkin dimiliki seorang dosen setelah menerima jabatan tertentu? Artinya, bagaimana kita dapat memprediksi saat memberikan jabatan tertentu pada seorang dosen akan membawa pada outcome yang paling "positif"? Oleh karenanya, kita dapat melihat penelitian Kogan et al. (1994) yang melakukan penelitian terhadap perubahan kerangka kerja profesi akademik. Meskipun demikian, di saat yang sama "pengubahan mandate" ini bisa membuka kesempatan baru bagi pengembangan personal melalui berbagai kegiatan kewirausahaan kreatif dan berbasis pasar. Bisa saja di masa depan peran akademisi tidak hanya di universitas atau di dunia korporasi, namun sebagai pekerja pengetahuan mandiri, memiliki fungsi

sebagai model baru penelitian dan pengembangan, produksi dan pemasaran yang tidak terbatas.

Maka kesimpulannya, meskipun universitas sangat stabil sebagai suatu bentuk institusi dari waktu ke waktu, terdapat bukti tertentu bahwa struktur dan budaya yang dimiliki universitas mengalami berbagai perubahan. Perubahannya mungkin tidak sebesar yang terlihat seperti dalam dunia bisnis, pemerintahan dan sector kesehatan, namun perubahan tersebut dapat diketahui (khususnya bagi orang-orang yang bekerja dalam universitas tersebut). Meskipun para akademisi selalu menjaga kebebasan akademiknya, tetap dapat dilihat sebagaimana mereka akan bisa beradaptasi dalam menggunakan kebebasan ini untuk mengubah diri mereka sendiri, sehingga mereka dapat memenuhi permintaan, kebutuhan dan keinginan para mahasiswa, universitas, dan masyarakat secara lebih baik.

PENUTUP

Di era globalisasi seperti sekarang ini, di mana dunia berubah begitu cepat, perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan yang lebih kompleks. Berkat kemajuan sains dan teknologi, metodologi pendidikan juga melaju pesat dengan bertumpu pada metode serta teknologi mutakhir. Di tengah situasi ini, tidak ada jalan lain bagi perguruan tinggi kecuali memulai merumuskan program pengembangan komprehensif, termasuk peningkatan profesionalisme para dosennya.

Sebagai salah satu pilar utama perguruan tinggi, tingkat kemampuan dan integritas personal para dosen menjadi salah satu faktor yang menentukan optimalisasi proses pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi. Jika para dosen tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta perubahan metode atau teknologi pendidikan yang berubah cepat, maka yang terancam bukan hanya masa depan para lulusannya, tetapi juga eksistensi dan masa depan perguruan tinggi tersebut. Karena itu, dosen dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan ilmiah dan kepribadiannya melalui berbagai upaya yang mungkin dilakukannya.

Sebenarnya tidak ada program khusus untuk mengembangkan integritas personal para dosen. Setiap dosen berhak menentukan program apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan profesionalismenya. Semua program pengembangan yang telah dijelaskan sebelum ini misalnya, pada dasarnya merupakan program-program yang mengacu pada pengembangan integritas personal dosen. Seorang dosen dapat memilih salah satunya atau menambahkan program lain yang dipandang relevan untuk dirinya.

Meski demikian, beberapa pakar pendidikan mengemukakan program-program yang perlu dilakukan para dosen dalam rangka melejitkan potensi dan kemampuan dirinya. Program-program ini mendorong para dosen untuk :

1. Sesering mungkin berpartisipasi dalam seminar atau konferensi yang terkait disiplin keilmuannya, baik di tingkat nasional maupun internasional.
2. Melakukan studi komparatif ke perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya di dalam dan luar negeri untuk mengetahui serta belajar dari pengalaman lembaga-lembaga pendidikan lain tersebut
3. Berusaha membentuk semacam asosiasi para pakar atau organisasi profesi di bidang keilmuannya untuk kemudian menggelar kegiatan-kegiatan ilmiah serta menerbitkan jurnal-jurnal ilmiah
4. Menyusun program-program pelatihan dan proyek-proyek penelitian berskala nasional dan internasional bekerjasama dengan lembaga-lembaga ilmiah di dalam atau di luar negeri.
5. Memanfaatkan kerjasama yang sudah terjalin dengan lembaga-lembaga nasional maupun internasional dalam rangka internasionalisasi perguruan tinggi dan pengabdian terhadap kemanusiaan secara umum.

6. Terkait dengan etika pribadi, seorang dosen dituntut untuk mencintai kebenaran dan selalu berusaha menemukan kebenaran-kebenaran baru, toleran terhadap perbedaan pendapat, adil, jujur serta bertanggung jawab.

Program-program tersebut lebih banyak menekankan pada upaya pribadi dosen, karena sejatinya program pengembangan integritas personal dosen tidak harus selalu mengacu pada program yang disiapkan perguruan tinggi, tapi juga membutuhkan inisiatif internal dan usaha keras dari dalam diri masing-masing dosen.

Salah satu cita-cita perguruan tinggi di Indonesia adalah menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional (*world class university*). Cita-cita ini membutuhkan kerja keras dari seluruh elemen perguruan tinggi untuk memperbaiki dan mengembangkan kualitas pembelajarannya. Salah satu program pengembangan yang seharusnya mendapat prioritas adalah pengembangan profesionalisme dosen sebagai elemen pokok perguruan tinggi. Pengembangan profesionalisme dosen ini sangat penting untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi di Indonesia.

Program-program pengembangan profesi dosen sebagaimana telah diuraikan sebelum ini sesungguhnya merupakan bagian tak terpisahkan dari program pengembangan perguruan tinggi secara umum, karena keberhasilan dari program tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Sebab itu, program-program tersebut perlu diimplementasikan secara teratur dan berkesinambungan agar betul-betul tercipta para dosen yang berkualitas tinggi dan mampu mendorong kemajuan perguruan tinggi.

Pada tingkat praktik, sarana yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan program-program pengembangan tersebut adalah:

1. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan menambah wawasan dan pengetahuan para dosen, baik yang terkait dengan disiplin ilmu yang ditekuninya maupun keahlian pedagogi dan kependidikan secara umum.
2. Pendirian lembaga atau pusat-pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan profesi akademis, termasuk profesi dosen, yang prioritas kegiatannya terkait dengan pelaksanaan riset-riset ilmiah dan pelatihan peningkatan kompetensi akademis.
3. Kerjasama ilmiah dengan perguruan tinggi lain, baik berupa pertukaran dosen, riset bersama (*join research*), maupun program *double degree*. Kerjasama ilmiah ini juga bisa dilakukan antara perguruan tinggi dengan pusat-pusat penelitian, atau perusahaan-perusahaan, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Dengan usaha yang sungguh-sungguh dari perguruan tinggi untuk mengembangkan profesionalisme para dosennya, diharapkan akan tercipta para dosen yang mampu menjalankan tugasnya secara profesional, yaitu mencetak para ilmuwan dan tenaga ahli di berbagai bidang, mencerdaskan kehidupan bangsa dalam arti yang seluas-luasnya, serta mengembangkan pribadi-pribadi manusia Indonesia seutuhnya. Dengan demikian kita bisa berharap dari rahim perguruan tinggi akan lahir para pemimpin dan generasi bangsa yang mampu membawa Indonesia menjadi bangsa yang maju dan bermartabat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abouzar Zangouinezhad, Asghar Moshabaki and Tarbiat Modares, *Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard*, Iran International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 No. 8, 2011 pp. 824-843.
- Alec R. Levenson, Wim A. Van der Stede and Susan G. Cohen, *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*, Journal of Management 2006 32: 360.

- Andre' de Waal, Robert Goedegebuure and Patricia Geradts, *The impact of performance management on the results of a non-profit organization*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 No. 8, 2011 pp. 778-796.
- Barbara van Balena, Pleun van Arensbergen, Inge van der Weijdenc and Peter van den Besselaar, *Determinants of Success in Academic Careers*, *Journal Higher Education Policy*, 2012, 25, pp. 313-334.
- Gabedi Nicholas Molefe, *Performance measurement model and academic staff : A survey at selected Universities in South Africa and abroad*, African Journal of Business Management, Vol. 6(15), pp. 5249-5267, 18 April, 2012.
- Hassan I. Ballout, *Career success The effects of human capital, person-environment fit and organizational support*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 8, 2007, pp. 741-765.
- Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Zainal Ariffin Ahmad & Yuserrie Zainuddin, *The Effects of Competency Based Career Development and Performance Management Practices on Service Quality: Some Evidence From Malaysian Public Organizations*, International Review of Business Research Papers, Vol.5 No. 1 January 2009 Pp. 97- 112.
- Irfan Raza, Nayyar Kazmi and Muhammad Zia-ur-Rehman, *Determinants of Educational Career Change Decisions and their Effect on Success of Decision: A Study of Professionals of it Sector*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April, 2012, Vol. 2, No. 4.
- James R. Lindner, *Competency Assesment And Human Resources Management Performance Of County Extension Chairs In Ohio*, Journal of Agricultural Education, 2001, Vol 42, Issue 4.
- Pengembangan Kinerja Menuju Produktivitas (*Telaah Masalah Sumber Daya Dosen PTS*), Jurnal Kopertis Wilayah 4 JABAR & Banten.
- Nathan R. Kuncel, Sarah A. Hezlett and Deniz S. One, *Academic Performance, Career Potential, Creativity, and Job Performance : Can One Construct Predict Them All?*, Journal of Personality and Social Psychology, Inc. 2004, Vol. 86, No. 1, 148-161.
- Sheila Namagembe and Joseph M.Ntayi, *Individual Ethical Orientation, Organizational Culture And Career Growth Of Academic Staff In Universities In Uganda*, International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No. 8, 2012, pp. 64-71.
- S. V. Irtwange and S. Orsaah, *Impact of management style on performance indicators of academic staff*, Journal Educational Research and Review , Vol. 4 (12), pp. 602-615, December, 2009.
- Steven H. Appelbaum, *Career management in information technology : a case study*, Journal Career Development International, 2002, Vol 7, pp 142-158.
- Yehuda Barucha and Douglas T. Hall, *The academic career: A model for future careers in other sectors?*, Journal of Vocational Behavior 64, 2004, pp 241-262.