

**MANAJEMEN STRATEGIK PENGEMBANGAN KARIER
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN PADA PTN BADAN HUKUM**

**(Studi Kasus Multikasus di Universitas Padjadjaran dan
Universitas Pendidikan Indonesia)**

***STRATEGIC MANAGEMENT OF CAREER DEVELOPMENT TO
IMPROVE THE PERFORMANCE OF EDUCATIONAL
SUPPORT STAFF AT STATE UNIVERSITIES
WITH LEGAL ENTITY STATUS***

***(Multiple-Case Study at Padjadjaran University and
Indonesia University of Education)***

DISERTASI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian
Guna Memperoleh Gelar Doktor Bidang Ilmu Pendidikan
Program Studi Ilmu Pendidikan



Oleh
PANJI NURUL FATH
NIM: 41038104200040

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
BANDUNG
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

**MANAJEMEN STRATEGIK PENGEMBANGAN KARIER
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN PADA PTN BADAN HUKUM**

**(Studi Kasus Multikasus di Universitas Padjadjaran dan
Universitas Pendidikan Indonesia)**

***STRATEGIC MANAGEMENT OF CAREER DEVELOPMENT TO
IMPROVE THE PERFORMANCE OF EDUCATIONAL
SUPPORT STAFF AT STATE UNIVERSITIES
WITH LEGAL ENTITY STATUS***

***(Multiple-Case Study at Padjadjaran University and
Indonesia University of Education)***

Oleh

PANJI NURUL FATH

NIM: 41038104200040

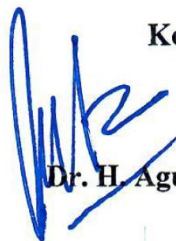
Bandung, Juli 2026

Promotor



Prof. Dr. H. Nana Herdiana Abdurrahman, M.M.

Ko-Promotor



Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd.

Anggota



Dr. Helmawati, M.PdI.

SURAT PERNYATAAN PENULIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : PANJI NURUL FATH
NIM : 41038104200040
Program Studi : Ilmu Pendidikan
Jenjang : Doktor (S3)

Judul Disertasi : MANAJEMEN STRATEGIK PENGEMBANGAN KARIER UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN PADA PTN BADAN HUKUM (Studi Kasus Multikasus di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi yang saya susun ini adalah hasil karya ilmiah saya sendiri, bukan hasil plagiasi, duplikasi, atau rekayasa data dari karya orang lain.
2. Seluruh sumber data, kutipan, dan referensi yang digunakan dalam penulisan disertasi ini telah dicantumkan secara lengkap dan sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.
3. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Bandung, Juli 2026

Yang membuat pernyataan,



PANJI NURUL FATH
NIM: 41038104200040

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara tuntutan ideal pengembangan karier tenaga kependidikan di PTN BH yang profesional dan berbasis meritokrasi (*das sollen*) dengan realitas di lapangan yang masih diwarnai ketidakjelasan jenjang karier, subjektivitas promosi, dan stagnasi kompetensi (*das sein*). Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia. Teori utama yang digunakan adalah Manajemen Strategik dari Wheelen dan Hunger (2018) sebagai *grand theory*, Pengembangan Karier dari Dessler (2020) sebagai *middle theory*, dan Kinerja dari Aguinis (2019) sebagai *applied theory*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus multi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang dianalisis menggunakan model analisis data kualitatif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Analisis lingkungan strategik telah dijalankan dengan baik, namun otonomi PTN BH belum sepenuhnya mampu menyelesaikan ketidakpastian struktural; (2) Perumusan strategi di UNPAD telah menunjukkan karakteristik *strategic alignment*, sementara perumusan strategi di UPI telah memiliki fondasi yang kuat akan tetapi masih memerlukan penguatan pada aspek integrasi; (3) Implementasi strategik pengembangan karier di UNPAD telah bergerak menuju paradigma *learning organization* dan telah menunjukkan perubahan paradigma dari *career path* menuju *career mobility*, sedangkan UPI masih *fragmentaris*; (4) Evaluasi strategik di UNPAD telah menunjukkan implementasi *closed-loop strategic management*, sementara UPI telah menunjukkan praktik tata kelola yang baik namun masih didominasi oleh *activity-based evaluation* sementara *impact-based evaluation* belum berkembang secara optimal; dan (5) Solusi yang dikembangkan UNPAD menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berupaya mengatasi kendala operasional, tetapi juga membangun ketahanan organisasi (*organizational resilience*), sementara UPI membutuhkan solusi struktural yang partisipatif. Disimpulkan bahwa manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan di kedua PTN BH telah berada pada jalur yang benar menuju meritokrasi, namun memerlukan penguatan integrasi sistem yang adaptif dan berkeadilan bagi seluruh tenaga kependidikan.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Pengembangan Karier, Tenaga Kependidikan, PTN BH, Meritokrasi.

ABSTRACT

This study was motivated by the gap between the ideal expectations of professional and merit-based career development for educational support staff in Indonesian State Universities with Legal Entity Status (PTN-BH) (das sollen) and the actual conditions characterized by unclear career pathways, subjective promotion practices, and stagnant competency development (das sein). The study aimed to analyze and describe the strategic management of career development in improving the performance of educational support staff at Padjadjaran University and Indonesia University of Education as State Universities with Legal Entity Status. This research employed Strategic Management Theory by Wheelen and Hunger (2018) as the grand theory, Career Development Theory by Dessler (2020) as the middle-range theory, and Performance Theory by Aguinis (2019) as the applied theory. A qualitative approach with a multiple-case study design was adopted. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis and were analyzed using the qualitative data analysis model developed by Miles, Huberman, and Saldaña (2020). The findings revealed that: (1) strategic environmental analysis had been implemented effectively; however, the institutional autonomy granted to PTN-BH had not fully resolved structural uncertainties in career development; (2) strategic formulation at Universitas Padjadjaran demonstrated strong strategic alignment, whereas Universitas Pendidikan Indonesia had established a solid strategic foundation but still required stronger integration across career management components; (3) the implementation of career development strategies at Padjadjaran University reflected the principles of a learning organization and demonstrated a paradigm shift from a traditional career path toward career mobility, while implementation at Indonesia University of Education remained fragmented; (4) strategic evaluation at Padjadjaran University reflected a closed-loop strategic management system, whereas Indonesia University of Education had established sound governance practices but continued to rely primarily on activity-based evaluation, with impact-based evaluation not yet optimally developed; and (5) the solutions implemented by Padjadjaran University indicated efforts not only to address operational challenges but also to strengthen organizational resilience, whereas Indonesia University of Education required more participatory structural solutions. The study concludes that the strategic management of career development for educational support staff in both State Universities with Legal Entity Status has progressed toward a merit-based system. Nevertheless, further efforts are required to strengthen adaptive, integrated, and equitable career management systems to ensure sustainable improvements in staff performance.

Keywords: Strategic Management; Career Development; Educational Support Staff; State Universities with Legal Entity Status (PTN-BH); Merit-based.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul "MANAJEMEN STRATEGIK PENGEMBANGAN KARIER UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN PADA PTN BADAN HUKUM (Studi Kasus Multikasus di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia) dengan baik. Disertasi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Pendidikan, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.

Disertasi ini disusun berangkat dari kesadaran bahwa tenaga kependidikan merupakan salah satu pilar penting dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang berkualitas. Perubahan lingkungan strategis, dinamika tata kelola perguruan tinggi, serta tuntutan peningkatan daya saing Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, terencana, dan berorientasi pada pengembangan karier. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen strategik pengembangan karier dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan melalui studi multikasus di Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia.

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. H. Nana Herdiana Abdurrahman, M.M., Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd., Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd., dan Dr. Helmawati, M.PdI, selaku Promotor, Ko-Promotor dan Anggota Tim Pembimbing Disertasi yang sangat banyak membimbing dan mengarahkan penulis dengan sabar dan dengan memberikan masukan dan saran untuk kesempurnaan disertasi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa disertasi ini masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Besar harapan penulis kiranya disertasi ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen strategik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia di perguruan

tinggi, serta menjadi referensi bagi para pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengembangan karier tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

Akhir kata, semoga Allah SWT. senantiasa melimpahkan rahmat dan ridha-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian disertasi ini. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, praktik pengelolaan perguruan tinggi, dan kemajuan pendidikan tinggi di Indonesia.

Bandung, Juli 2026
Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT dan kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan kontribusi dalam proses penyusunan disertasi ini. Tanpa bantuan dan doa dari berbagai pihak, penyelesaian karya ilmiah ini tidak akan mungkin terwujud dengan baik.

Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Endang Komara, M.Si. selaku Rektor Universitas Islam Nusantara beserta jajaran pimpinan yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas dalam proses studi pada program Studi Ilmu Pendidikan di Universitas Islam Nusantara.
2. Prof. Dr. Hanafiah, M.M.Pd. selaku Direktur sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara..
3. Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd. selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Pendidikan Universitas Islam Nusantara.
4. Prof. Dr. H. Nana Herdiana Abdurrahman, M.M. selaku Promotor, atas bimbingan, masukan ilmiah, dan motivasi yang tiada henti dalam menjaga kualitas dan arah penelitian disertasi ini.
5. Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd. dan Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd. selaku Ko-Promotor, atas pendampingan, teladan, dan saran yang sangat membangun dalam penyusunan dan pengembangan topik penelitian.
6. Dr. Helmawati, M.PdI. selaku Anggota Tim Pembimbing, atas masukan, pemikiran kritis, dan waktu yang diberikan dalam membantu penulis menyempurnakan penelitian dan penulisan disertasi.
7. Prof. Dr. Hj. Ade Tutty R. Rossa, M.M.Pd. selaku Penguji Dalam.
8. Dr. Runisah, M.Pd. selaku Penguji Luar.
9. Seluruh dosen dan staf Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara atas bimbingan, arahan, serta motivasi yang sangat berarti selama masa studi dan penyusunan disertasi.

10. Seluruh narasumber dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) atas kesediaan berbagi pengalaman, data, dan wawasan selama proses studi lapangan dan pengumpulan data.
11. Rekan-rekan mahasiswa prodi S3 Ilmu Pendidikan Universitas Islam Nusantara Angkatan 29 beserta sahabat seperjuangan atas kebersamaan, diskusi, dan dukungan moral yang senantiasa menguatkan penulis dalam menghadapi berbagai tantangan akademik.
12. Rektor, Para Wakil Rektor, dan Keluarga Besar Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia.
13. Ayahanda H. Yohamir Syamsu (Alm.), Ibunda Hj. Tuti Sumiati, Apa Endun Sumardi, dan Mamih Amih Wamiati (Alm.) yang telah banyak berjasa dan mengajarkan penulis dalam memaknai kehidupan ini.
14. Istri tercinta Ivonne Susan serta anak-anaku Neal Nailun Al Fath dan Vrou Athiyah Al Fath tersayang yang selalu memberikan doa, dukungan moral, semangat, dan kasih sayang tanpa henti dalam setiap langkah perjuangan penulis.

Penulis menyadari bahwa ucapan terima kasih ini tidak akan pernah sebanding dengan segala kebaikan, bantuan, dan pengorbanan yang telah diberikan. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan Bapak, Ibu, dan Saudara sekalian dengan pahala yang berlipat ganda.

Akhir kata, semoga karya ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan di lingkungan perguruan tinggi.

Bandung, Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
SURAT PERNYATAAN PENULIS	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah	17
1. Perumusan Masalah.....	17
2. Pembatasan Masalah	20
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	23
1. Tujuan Penelitian.....	23
2. Manfaat Penelitian.....	24
D. Pertanyaan Penelitian.....	26
BAB II MANAJEMEN STRATEGIK PENGEMBANGAN KARIER	
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA	
KEPENDIDIKAN PADA PTN BADAN HUKUM.....	27
A. Landasan Filosofis	27
B. Landasan Sistem Nilai	30
C. Landasan Teoritis dan Konsep	35
1. Manajemen Strategik.....	35
2. Pengembangan Karier	68
3. Kinerja	106

D. Landasan Kebijakan.....	120
E. Penelitian Terdahulu yang Relevan	122
BAB III PROSEDUR PENELITIAN.....	127
A. Pendekatan	127
B. Metode.....	127
C. Teknik dan Instrumen Penelitian.....	128
1. Teknik Penelitian.....	128
2. Instrumen Penelitian.....	134
D. Lokasi dan Sumber Data.....	141
1. Lokasi Penelitian	141
2. Sumber Data	142
E. Teknik Analisis Data.....	147
F. Keabsahan Data	149
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	151
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	151
1. Universitas Padjadjaran (UNPAD)	151
2. Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)	153
B. Deskripsi Hasil Penelitian	154
1. Universitas Padjadjaran (UNPAD)	155
2. Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)	176
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	204
1. Analisis Lingkungan Strategik	204
2. Perumusan Strategik.....	210
3. Implementasi Strategik.....	215
4. Evaluasi Strategik.....	221
5. Kendala dan Solusi.....	226
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI	235
A. Simpulan	235
1. Simpulan Umum	235
2. Simpulan Khusus.....	236
B. Rekomendasi	238
1. Bagi Perguruan Tinggi	238

2. Bagi Tenaga Kependidikan	238
3. Bagi Peneliti Lainnya	239
C. Produk Hasil Disertasi.....	239
1. Judul Produk Penelitian.....	239
2. Latar Belakang (Rasional) Model	240
3. Tujuan Model	241
4. Landasan Model	242
5. Persyaratan Implementasi Model	242
6. Langkah-Langkah Implementasi (Skenario)	243
7. <i>Novelty</i> (Kebaruan) Model	245
8. Uji Kelayakan Model	248
9. Visualisasi dan Keterangan Gambar	249
DAFTAR PUSTAKA	262
RIWAYAT HIDUP	269
LAMPIRAN.....	270

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Ringkasan Fenomena Empiris	7
Tabel 1. 2 Daftar PTN BH di Indonesia.....	10
Tabel 1. 3 Jumlah Tenaga Kependidikan Universitas Padjadjaran.....	13
Tabel 1. 4 Jumlah Tenaga Kependidikan Universitas Pendidikan Indonesia	15
Tabel 2. 1 Sintesis Dimensi Manajemen Strategik Menurut Para Ahli	49
Tabel 2. 2 Regulasi Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan.....	120
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu	122
Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Penelitian Manajemen Strategik Pengembangan Karier untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan pada PTN Badan Hukum	136
Tabel 3. 2 Pedoman Observasi.....	140
Tabel 3. 3 Pedoman Studi Dokumentasi	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tujuan Strategis UNPAD Tahun 2025-2029	14
Gambar 1. 2 Perumusan Masalah	18
Gambar 2. 1 Model Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger	40
Gambar 2. 2 Model Manajemen Strategik Fred R. David	45
Gambar 5. 1 Model STRIVE-HARMONI: Model Manajemen Strategik Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan di PTN BH Terintegrasi Berbasis Sistem Nilai.....	249

DAFTAR LAMPIRAN

1. SK Tim Promotor
2. Kartu Bimbingan Disertasi
3. Surat Permohonan Izin Penelitian
4. Surat Izin Penelitian
5. Hasil Wawancara
6. Hasil Observasi
7. Hasil Dokumentasi