

### **BAB III**

#### **PROSEDUR PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini dilakukan karena masalah tahapan manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum bersifat kompleks, saling bergantung dan punya hubungan sebab akibat. Atas dasar itu, peneliti memilih penggunaan metode kualitatif dengan alasan ingin mendapatkan kajian tentang tahapan manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di dua perguruan tinggi negeri badan hukum secara utuh, berusaha mengkaji makna dibalik proses dan dibalik masalah yang samar dan tidak jelas tentang fokus kajian ini, dan memahami sikap dan pemikiran yang tak terkatakan dan bersifat subjektif.

##### **B. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus multikasus (*multiple-case study*). Pemilihan metode tersebut didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai bagaimana manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum dirumuskan, diimplementasikan, dievaluasi, serta dampaknya terhadap organisasi pada dua perguruan tinggi negeri yang menjadi lokus penelitian. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap makna, proses, interaksi, serta dinamika yang terjadi dalam konteks nyata organisasi, sehingga menghasilkan pemahaman yang utuh terhadap fenomena yang diteliti.

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus multikasus (*multiple-case study*), yaitu penelitian yang melibatkan lebih dari satu kasus untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam melalui proses

perbandingan antar kasus. Yin (2018) menjelaskan bahwa penggunaan beberapa kasus akan menghasilkan bukti empiris yang lebih kuat dibandingkan studi kasus tunggal karena memungkinkan dilakukannya replikasi logis (*literal replication* maupun *theoretical replication*). Yin (2018: 57) menyatakan bahwa *“the evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall study is therefore regarded as being more robust.”* Dengan demikian, penggunaan lebih dari satu kasus tidak dimaksudkan untuk memperoleh generalisasi statistik, melainkan untuk memperkuat generalisasi analitik melalui perbandingan temuan dari masing-masing kasus.

Penggunaan studi kasus multikasus dalam penelitian ini juga didukung oleh karakteristik fenomena yang diteliti. Manajemen strategik pengembangan karier merupakan proses yang kompleks karena melibatkan berbagai dimensi, seperti perencanaan strategis, kebijakan organisasi, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, sistem promosi, evaluasi kinerja, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Kompleksitas tersebut tidak dapat dipahami hanya melalui data kuantitatif, tetapi memerlukan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman para informan, dokumen kelembagaan, serta praktik nyata yang berlangsung dalam organisasi. Oleh karena itu, studi kasus multikasus menjadi pendekatan yang tepat untuk menangkap kompleksitas tersebut secara holistik.

## **C. Teknik dan Instrumen Penelitian**

### **1. Teknik Penelitian**

Ekstraksi data dan pemenuhan kebutuhan informasi ilmiah yang komprehensif dalam studi ini dioperasionalkan melalui implementasi teknik pengumpulan data yang memiliki tingkat relevansi serta validitas tinggi terhadap pokok permasalahan penelitian. Penyelarasan instrumen ini krusial demi menjamin akurasi analisis dan objektivitas temuan di lapangan. Dalam penelitian ini, untuk memperoleh informasi yang akurat dan lengkap, maka dilakukan pengumpulan data secara utuh kepada pihak terkait dan terlibat langsung pada kegiatan manajemen strategik

pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi negeri badan hukum di dua perguruan tinggi negeri badan hukum, yaitu Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, yang ditujukan untuk mengangkat data tentang tahapan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri badan hukum, meliputi analisis lingkungan strategik, perumusan strategik, implementasi strategik, evaluasi, serta kendala dan solusi. Guna menjamin keabsahan data, penelitian ini mengaplikasikan teknik triangulasi melalui proses konfirmasi serta verifikasi silang atas kebenaran informasi yang dihimpun kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) terkait. Pendekatan ini diorientasikan untuk mengonstruksi pemahaman fenomena yang utuh, komprehensif, dan saling mengonfirmasi satu sama lain.

a. Wawancara

Korpus data kualitatif yang diekstraksi dan dihimpun menggunakan instrumen wawancara mendalam difokuskan pada periodisasi tata kelola strategis pengembangan karier tenaga kependidikan, dalam rangka eskalasi produktivitas kerja di lingkungan PTN BH. Rantai informasi yang dijarang melalui interaksi dengan informan kunci ini mencakup lima domain substantif, yaitu: pemindaian dan audit lingkungan strategis, perancangan cetak biru perencanaan strategis, taktik eksekusi operasional kebijakan, mekanisme kontrol melalui evaluasi berkala, serta identifikasi kendala lapangan beserta formulasi resolusi solutifnya.

Demi menjaga relevansi substansi, peneliti mengonstruksi instrumen berupa pedoman wawancara (*interview guide*) yang berfungsi sebagai pemandu agar interaksi dengan informan tetap berada pada koridor problematika yang diteliti. Dalam

implementasinya di lapangan, aktivitas penggalan data ini didukung oleh penggunaan catatan lapangan (*field notes*) melalui buku catatan saku yang senantiasa dibawa oleh peneliti sebagai instrumen primer untuk mengamankan data-data kontekstual yang krusial.

Penggalan data kualitatif dioperasionalkan melalui kombinasi teknik wawancara terstruktur dan semiterstruktur (*semi-structured interview*), yang dielaborasi berdasarkan klaster isu pada protokol pedoman wawancara. Aktivitas penjangkaran informasi ini menyasar para pemangku kebijakan utama secara tatap muka langsung (*face-to-face interview*), yang meliputi Direktur Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan Universitas Padjadjaran (UNPAD) serta Wakil Rektor Bidang Sumber Daya dan Sistem Informasi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Guna mengantisipasi keterbatasan waktu dan fleksibilitas birokrasi, interaksi mendalam tersebut diselenggarakan baik secara luring (konvensional) maupun memanfaatkan media komunikasi sinkron via aplikasi konferensi video *zoom*.

Instrumen penelitian diarsitekturi menggunakan tipe pertanyaan yang bersifat universal, non-restriktif (tidak terstruktur), serta terbuka, yang dikodifikasikan melalui matriks kisi-kisi dan protokol pedoman wawancara demi menstimulasi artikulasi pandangan, persepsi, serta opini otentik dari para informan. Seluruh narasi verbal yang diekstraksi dari hasil interaksi baik yang diselenggarakan secara luring tatap muka dengan Direktur Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan UNPAD serta Wakil Rektor Bidang Sumber Daya dan Sistem Informasi UPI, maupun via media konferensi video *zoom* selanjutnya didokumentasikan melalui alat perekam untuk kemudian ditranskripsikan dan disintesis secara mandiri oleh peneliti.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari tiga macam wawancara:

- 1) Wawancara terstruktur. Pendekatan ini dioperasionalkan ketika peneliti telah memetakan secara presisi dimensi informasi yang dibutuhkan serta target data yang ingin diakuisisi dari informan. Dalam skema ini, peneliti mengonstruksi protokol pertanyaan yang rigid (kaku) yang telah dilengkapi dengan opsi atau alternatif kodifikasi jawaban guna menjaga standardisasi pengumpulan data di lapangan.
- 2) Wawancara semi terstruktur. Karakteristik operasional dari pendekatan ini menawarkan fleksibilitas yang lebih luas bagi peneliti untuk memetakan akar permasalahan secara lebih terbuka dan dinamis. Dalam interaksi kualitatif ini, peneliti memfungsikan pertanyaan pemantik guna menjaring artikulasi respons, konstruksi pemikiran, serta gagasan orisinal dari informan terkait fenomena yang sedang diteliti.
- 3) Wawancara tak terstruktur. Prosedur ini dioperasionalkan secara organik dan fleksibel, di mana peneliti tidak mengikatkan diri pada protokol instrumen pertanyaan yang rigid. Fokus penggalian data kualitatif ini sepenuhnya bertumpu pada draf garis besar (*outline*) substansi atau pokok permasalahan makro yang dijadikan acuan dasar dalam mengalirkan dialog interaktif di lapangan.

Subjek penelitian yang dilibatkan dalam sesi wawancara pada kedua Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) tersebut diposisikan sebagai informan kunci (*key informants*). Penetapan tokoh kunci ini didasarkan pada kapasitas yurisdiksional, otoritas kebijakan, serta kedalaman pemahaman empiris mereka terhadap arsitektur manajemen strategis pengembangan karier tenaga kependidikan di lingkungan internal Universitas Padjadjaran (UNPAD) maupun Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), yakni Direktur Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan UNPAD (A1), Wakil Rektor Bidang Sumber Daya dan Sistem Informasi UPI

(A2), Kepala Pusat Pengetahuan dan Keterampilan Tendik UNPAD (B1), Kepala Bagian Pembinaan dan Pengembangan UPI (B2), Tendik Struktural UPI (C2), Tendik JFT UNPAD (D1), Tendik JFT UPI (D2), dan Tendik Pelaksana UPI (E2).

b. Observasi

Lingkup objek pengamatan dalam studi ini mencakup dimensi lingkungan fisik, yang merepresentasikan lokus geografis tempat operasionalisasi manajemen strategik berlangsung, serta dimensi lingkungan sosial (manusiawi) dan tata kondisi sarana prasarana penunjang. Fokus pengamatan empiris ini dikonsentrasikan pada pengumpulan data terkait periodisasi siklus manajemen strategik dalam pengembangan karier pegawai kependidikan dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi negeri badan hukum. Rantai data yang diobservasi melingkupi analisis lingkungan strategik, perumusan strategik, evaluasi strategik, hingga pemetaan kendala dan solusi. Guna mengoptimalkan efisiensi proses tersebut, peneliti memformulasikan protokol pedoman observasi dalam bentuk deskripsi naratif bebas, yang mengodifikasikan aspek-aspek indikator spesifik terkait manifestasi perilaku serta gejala empiris yang ditunjukkan oleh subjek penelitian.

Proses pengamatan dioperasionalkan secara kontinu sepanjang linimasa riset melalui teknik observasi langsung terhadap dinamika objek penelitian di lapangan. Pemantauan empiris ini difokuskan pada konsetualisasi spasial fisik serta manifestasi psikologis dan pola perilaku seperti kecenderungan sikap, proyeksi motivasi, dan kapasitas profesional yang ditunjukkan oleh Direktur Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan UNPAD serta Wakil Rektor Bidang Sumber Daya dan Sistem Informasi UPI. Di samping itu, karakteristik sikap dan habituasi kerja tenaga kependidikan selaku komunitas sasaran utama juga turut diintegrasikan ke dalam basis amatan. Aktivitas observasi ini

dijalankan secara berulang (*iteratif*) hingga mencapai titik jenuh data (*data saturation*) yang memadai untuk menjawab seluruh pertanyaan penelitian.

c. Studi Dokumentasi

Pendekatan studi dokumentasi dalam riset ini dioperasionalkan sebagai sebuah teknik yang melingkupi penelaahan, analisis kritis, interpretasi mendalam, serta verifikasi keselarasan data antar-dokumen kelembagaan. Metode ini difungsikan untuk menjangkau data sekunder berbasis teks tertulis yang memiliki korelasi substantif dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri badan hukum. Dalam pelaksanaannya, tahapan studi dokumentasi dijalankan melalui prosedur pengajuan dan pengumpulan catatan resmi organisasional yang memuat rekam jejak regulatif, kebijakan internal, serta draf pelaporan terkait manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri badan hukum.

Dokumentasi dalam penelitian ini diperoleh dari dua perguruan tinggi negeri badan hukum, meliputi dokumen sejarah berdirinya, visi dan misi, tujuan, motto, ijin operasional, program, kurikulum, modul, dan dokumen hasil evaluasi, data dosen dan tenaga kependidikan, data mahasiswa, dan perpustakaan serta data lain yang relevan dengan penelitian ini. Hasil analisis dokumentasi akan mendukung terhadap penelitian dan data yang diperlukan menjadi benar-benar valid. Selain itu, dengan melakukan analisis dokumen, maka peneliti dapat mengetahui tahap manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri badan hukum dan faktor-faktor lain yang menjadi tujuan atau hasil penelitian.

Studi dokumentasi dalam penelitian ini didasarkan pada lima argumentasi fundamental. Pertama, aspek aksesibilitas di mana sumber data sekunder tersebut relatif mudah diakuisisi pada kedua Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) yang menjadi lokus penelitian. Kedua, karakteristik berkas dan rekaman resmi memiliki tingkat akurasi yang tinggi, stabilitas struktur yang terjamin, serta reliabel untuk ditelaah secara berulang. Ketiga, instrumen dokumenter menyajikan kedalaman informasi yang kaya secara kontekstual, koheren, dan bersifat mendasar dalam merefleksikan realitas organisasi. Keempat, seluruh dokumen konstitusional bertindak sebagai representasi pernyataan legal yang akomodatif terhadap prinsip akuntabilitas hukum. Kelima, sifat data yang non-reaktif (*non-reactive data source*) mempermudah peneliti dalam mengoperasionalkannya melalui analisis isi (*content analysis*) tanpa risiko distorsi lapangan.

## 2. Instrumen Penelitian

Paradigma penelitian kualitatif dicirikan oleh sifatnya yang dinamis, di mana formula batasan masalah, penentuan klaster sumber data, hingga proyeksi capaian luaran belum dikondisikan secara kaku pada fase pralapangan. Desain operasional riset ini bersifat tentatif dan senantiasa berevolusi seiring dengan interaktivitas peneliti di dalam lokus pengamatan. Konstruksi ini selaras dengan aksioma Bogdan dan Biklen dalam Satori (2011:62) yang menegaskan bahwa “*Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and the researcher is the key instrument*”. Manifestasi dari proposisi tersebut menempatkan latar alamiah sebagai hulu data primer, dengan peneliti bertindak selaku instrumen sentral. Konsekuensinya, dalam konteks studi ini, kedudukan instrumen atau alat penelitian utama secara mutlak melekat pada diri peneliti sendiri.

Meskipun peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam paradigma kualitatif, eskalasi fokus penelitian akan diselaraskan setelah batasan operasional mengenai manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri badan hukum terpetakan secara definitif. Pada tahapan tersebut, peneliti akan memformulasi instrumen penunjang yang diproyeksikan untuk mengomparasikan, memvalidasi, serta melengkapi basis data empiris yang telah dihimpun melalui teknik observasi dan wawancara mendalam. Peneliti akan terlibat secara aktif di kedua lokus universitas berstatus badan hukum tersebut, mulai dari fase penjelajahan awal (*grand tour question*), fase penyempitan fokus (*focused and selection stage*), hingga pengekstraksian data, kodifikasi analisis, dan penyusunan kesimpulan akhir.

Berdasarkan argumen di atas, dapat diinferensikan bahwa instrumen sentral dalam paradigma kualitatif melekat secara mutlak pada kapasitas insani (*human instrument*), sedangkan perangkat teknis seperti media pencatatan bertindak sebagai instrumen komplemen (pelengkap). Mengingat kedudukan peneliti sebagai episentrum instrumen dalam studi ini, peneliti melakukan standardisasi persiapan diri melalui penguasaan metodologis dan konseptual yang presisi, sehingga mampu mengonversikan data mentah di lapangan menjadi konstruksi informasi yang bermakna.

#### **a. Kisi-Kisi Penelitian**

Kisi-kisi penelitian dalam penelitian ini, disusun berdasarkan fokus penelitian mengenai manajemen strategik pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), dengan mengacu pada dimensi manajemen strategik yang meliputi analisis lingkungan strategik, perumusan strategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategik, serta kendala dan solusi.

Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Penelitian Manajemen Strategik Pengembangan Karier untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan pada PTN Badan Hukum

| NO | TUJUAN PENELITIAN             | INDIKATOR                                                                                                                                    | SUMBER DATA                                                                                                                                   | TEKNIK PENELITIAN     |                       |                       |
|----|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|    |                               |                                                                                                                                              |                                                                                                                                               | W                     | O                     | SD                    |
| 1  | Analisis Lingkungan Strategik | a. Analisis Lingkungan Internal<br>(1) Kekuatan<br>(2) Kelemahan<br>b. Analisis Lingkungan Eksternal<br>(1) Peluang<br>(2) Tantangan/ancaman | 1. Direktur/Wakil Rektor (A)<br>2. Kepala Pusat/Kepala Bagian (B)<br>3. Tendik Struktural (C)<br>4. Tendik JFT (D)<br>5. Tendik Pelaksana (E) | √<br>√<br>√<br>√<br>√ | √<br>√<br>√<br>√<br>√ | √<br>√<br>√<br>√<br>√ |
| 2  | Perumusan Strategik           | a. Analisis SWOT<br>b. Visi dan Misi PTN BH<br>c. Tujuan PTN BH<br>d. Pengembangan strategi<br>e. Penetapan kebijakan                        | 1. Direktur/Wakil Rektor (A)<br>2. Kepala Pusat/Kepala Bagian (B)<br>3. Tendik Struktural (C)<br>4. Tendik JFT (D)<br>5. Tendik Pelaksana (E) | √<br>√<br>√<br>√<br>√ | √<br>√<br>√<br>√<br>√ | √<br>√<br>√<br>√<br>√ |
| 3  | Implementasi Strategik        | a. Pengembangan program<br>b. Anggaran<br>c. Prosedur implementasi                                                                           | 1. Direktur/Wakil Rektor (A)<br>2. Kepala Pusat/Kepala Bagian (B)<br>3. Tendik Struktural (C)<br>4. Tendik JFT (D)<br>5. Tendik Pelaksana (E) | √<br>√<br>√<br>√<br>√ | √<br>√<br>√<br>√<br>√ | √<br>√<br>√<br>√<br>√ |
| 4  | Evaluasi Strategik            | a. Efektivitas program<br>b. Efisiensi biaya<br>c. Tingkat kepuasan pemangku kepentingan                                                     | 1. Direktur/Wakil Rektor (A)<br>2. Kepala Pusat/Kepala Bagian (B)<br>3. Tendik Struktural (C)<br>4. Tendik JFT (D)<br>5. Tendik Pelaksana (E) | √<br>√<br>√<br>√<br>√ | √<br>√<br>√<br>√<br>√ | √<br>√<br>√<br>√<br>√ |

| NO | TUJUAN PENELITIAN  | INDIKATOR                                                                                       | SUMBER DATA                                                                                                                                   | TEKNIK PENELITIAN |   |    |
|----|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|----|
|    |                    |                                                                                                 |                                                                                                                                               | W                 | O | SD |
| 5  | Kendala dan Solusi | a. Kendala dan Solusi Pegawai<br>b. Kendala dan Solusi Biaya<br>c. Kendala dan Solusi Kebijakan | 1. Direktur/Wakil Rektor (A)<br>2. Kepala Pusat/Kepala Bagian (B)<br>3. Tendik Struktural (C)<br>4. Tendik JFT (D)<br>5. Tendik Pelaksana (E) | √                 | √ | √  |
|    |                    |                                                                                                 |                                                                                                                                               | √                 | √ | √  |
|    |                    |                                                                                                 |                                                                                                                                               | √                 | √ | √  |
|    |                    |                                                                                                 |                                                                                                                                               | √                 | √ | √  |
|    |                    |                                                                                                 |                                                                                                                                               | √                 | √ | √  |

## **b. Pedoman Wawancara**

Penyusunan pedoman wawancara didasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, serta kajian teori mengenai manajemen strategik dan pengembangan karier tenaga kependidikan. Pertanyaan-pertanyaan wawancara disusun berdasarkan dimensi manajemen strategik yang meliputi analisis lingkungan strategik, perumusan strategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategik, serta kendala dan solusi.

### **1) ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIK**

- a) Menurut Bapak/Ibu apa saja yang dianggap menjadi kekuatan (*strength*) dari PTN BH?
- b) Menurut Bapak/Ibu apa saja yang dianggap menjadi kelemahan (*weakness*) dari PTN BH?
- c) Menurut Bapak/Ibu apa saja yang dianggap sebagai peluang (*opportunities*) dari PTN BH?
- d) Menurut Bapak/Ibu apa saja yang dianggap sebagai tantangan (*threats*) dari PTN BH?

### **2) PERUMUSAN STRATEGIK**

- a) Apa visi dan misi PTN BH?
- b) Menurut Bapak/Ibu apakah visi dan misi PTN BH disosialisasikan kepada seluruh civitas akademika dan tenaga kependidikan?
- c) Sejauh mana kewajiban Bapak/Ibu dalam menjalankan visi dan misi PTN BH?
- d) Apakah di dalam Rencana Strategis PTN BH yang berlaku saat ini terdapat rencana pengembangan kompetensi dan karier tendik? Kalau ada, seperti apa kebijakan PTN BH dalam pengembangan kompetensi dan karier tendik?

- e) Apakah terdapat program kerja di unit kerja Bapak/Ibu yang terkait dengan pengembangan kompetensi dan karier tenaga kependidikan? Kalau ada program seperti apa?
- f) Bagaimana pola pengembangan kompetensi dan karier tendik di PTN BH?
- g) Bagaimana Bapak/Ibu membuat perencanaan pengembangan kompetensi dan karier?

### 3) IMPLEMENTASI STRATEGIK

- a) Bagaimana implementasi pengembangan kompetensi dan karier bagi tendik?
- b) Adakah proses pendampingan yang Bapak/Ibu lakukan dalam implementasi pengembangan kompetensi dan karier tendik?
- c) Apakah memungkinkan dalam perjalanan kariernya, seorang tendik berpindah jalur kariernya? Seperti apa kebijakan dari PTN BH nya?
- d) Bagaimana support anggaran terhadap pengembangan kompetensi dan karier tenaga kependidikan?

### 4) EVALUASI STRATEGIK

- a) Bagaimana cara mengevaluasi program pengembangan kompetensi dan karier tendik di PTN BH?
- b) Berapa kali dalam satu tahun evaluasi tersebut dilakukan?
- c) Bagaimana tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut?
- d) Bagaimana Tingkat keterserapan anggaran yang telah dialokasikan untuk pengembangan kompetensi dan karier tendik?
- e) Bagaimana tingkat kepuasan Bapak/Ibu terhadap pengembangan kompetensi dan karier tendik di PTN BH?

### 5) KENDALA DAN SOLUSI

- a) Permasalahan apa yang dihadapi oleh Bapak/Ibu dalam implementasi strategi pengembangan kompetensi dan karier tendik di PTN BH?
- b) Adakah masalah dalam pembiayaan/anggaran? Kalau ada seperti apa?
- c) Adakah masalah dalam kebijakan universitas yang tidak/kurang selaras dengan pengembangan kompetensi dan karier tendik? Kalau ada seperti apa?
- d) Solusi apa yang Bapak/Ibu lakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut?

### c. Pedoman Observasi

Pedoman observasi disusun berdasarkan fokus penelitian mengenai manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).

Tabel 3. 2 Pedoman Observasi

| NO | ASPEK YANG DIAMATI                                         | KEGIATAN OBSERVASI                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | HASIL OBSERVASI |
|----|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1  | Profil UNPAD dan UPI                                       | 1. Melihat struktur organisasi dan tata kerja UNPAD/UPI<br>2. Memperhatikan dan melihat sarana yang dimiliki UNPAD/ UPI<br>3. Melihat hasil rekrutmen dan penempatan tendik<br>4. Mengamati pelaksanaan tugas dan fungsi tendik                                                                                           |                 |
| 2  | Analisis lingkungan Internal dan Eksternal (Analisis SWOT) | 1. Mengamati faktor-faktor yang menjadi kekuatan pengembangan karier tendik<br>2. Mengamati faktor-faktor yang menjadi kelemahan pengembangan karier tendik<br>3. Mengamati faktor-faktor yang menjadi peluang pengembangan karier tendik<br>4. Mengamati faktor-faktor yang menjadi tantangan pengembangan karier tendik |                 |
| 3  | Program Kerja                                              | 1. Mengamati perumusan pengembangan karier tendik<br>2. Mengamati implementasi pengembangan karier tendik<br>3. Mengamati evaluasi pengembangan karier tendik                                                                                                                                                             |                 |

#### d. Pedoman Studi Dokumentasi

Pedoman studi dokumentasi disusun berdasarkan fokus penelitian mengenai manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Dokumen yang dikaji meliputi dokumen kebijakan dan regulasi, rencana strategis perguruan tinggi, struktur organisasi, uraian tugas, standar operasional prosedur, pedoman pengelolaan sumber daya manusia, dokumen pengembangan kompetensi dan karier, laporan evaluasi kinerja, laporan kegiatan, serta berbagai dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan pelaksanaan pengembangan karier tenaga kependidikan.

Tabel 3. 3 Pedoman Studi Dokumentasi

| NO | JENIS DOKUMEN                             | KETERANGAN |
|----|-------------------------------------------|------------|
| 1  | Statuta Perguruan Tinggi                  |            |
| 2  | Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) |            |
| 3  | Rencana Strategis (Renstra)               |            |
| 4  | Laporan Kinerja Tahunan                   |            |
| 5  | Pengembangan Kompetensi dan Karier Tendik |            |
| 6  | Evaluasi Kinerja Tendik                   |            |

### D. Lokasi dan Sumber Data

#### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perguruan tinggi negeri badan hukum yang berdomisili di Provinsi Jawa Barat, yaitu Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Alasan pemilihan tempat penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Kedua perguruan tinggi negeri badan hukum tersebut secara khusus menyelenggarakan kegiatan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan.
- b. Memiliki program manajemen strategik yang cukup lengkap.

- c. Belum pernah dilakukan studi atau penelitian secara intensif, khususnya sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

## 2. Sumber Data

Akselerasi perolehan informasi dan kompilasi data empiris yang komprehensif dioperasionalkan melalui penetapan informan berbasis teknik sampel bertujuan (*purposive sampling*). Standardisasi pemilihan ini diletakkan pada parameter kapasitas, otoritas yurisdiksional, serta kompetensi subjek penelitian yang memiliki relevansi dan interkoneksi langsung terhadap dimensi data yang hendak dieksplorasi. Adapun kriteria informan yang dibutuhkan terdiri dari empat komponen informan utama, yaitu:

- a. Informan yang dapat menjelaskan informasi mengenai kebijakan berkaitan dengan program manajemen strategik, yaitu untuk mengetahui tahapan manajemen strategik, yang meliputi: analisis lingkungan strategik, perumusan strategik, pelaksanaan strategik, evaluasi strategik, serta faktor pendukung dan penghambat.
- b. Informan yang menjadi tenaga teknis dan pendamping di komunitas sasaran, sehingga dapat menjelaskan teknis program manajemen strategik secara langsung.
- c. Informan yang memenuhi kriteria dan terdaftar serta mengikuti jalannya program pendampingan yang dilakukan lembaga penyelenggara.
- d. Informan yang memahami dan dapat menjelaskan program manajemen strategik yang dilakukan dan mengetahui hasilnya, kontribusinya, dan kendala serta solusinya.

Determinasi informan awal dioperasionalkan secara sengaja memanfaatkan pendekatan *purposive sampling*, dengan kriteria inklusi utama berupa penguasaan komprehensif terhadap substansi permasalahan yang diinvestigasi. Melalui penjajakan awal tersebut, peneliti menerapkan mekanisme berantai (*snowball effect*) di mana narasumber pertama

memberikan referensi mengenai figur otoritatif lain yang kapabel menyajikan data yang lebih presisi, mendalam, dan integratif. Pengadopsian teknik sampling bertujuan ini didasarkan pada argumentasi bahwa subjek terpilih memiliki karakteristik fungsional tertentu yang kontributif dalam memperkaya khazanah data primer. Implementasi teknik ini dijalankan berdasarkan rancangan taktis yang telah terencana dan berorientasi pada target capaian data secara spesifik. Konsekuensinya, konstituen informan dalam studi ini difokuskan pada aktor eksekutif yang terlibat langsung dalam perancangan serta eksekusi tata kelola strategis, seperti Direktur Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan UNPAD serta Wakil Rektor Bidang Sumber Daya dan Sistem Informasi UPI, yang diproyeksikan mampu menyajikan temuan empiris secara holistik demi mengonfirmasi keseluruhan pertanyaan penelitian.

Realisasi studi kualitatif ini terikat pada lini masa jadwal penelitian yang terstruktur secara ketat. Sebagaimana dielaborasi oleh Afifuddin dan Saebani (2009:89), kendati dalam paradigma kualitatif pembatasan waktu sering kali dipandang kurang selaras dengan kedalaman target pencapaian data, namun variabel durasi riset secara inheren berkelindan dengan ketersediaan biaya atau anggaran penelitian. Konsekuensinya, efisiensi waktu menjadi instrumen krusial demi menyeimbangkan keterbatasan dana operasional riset. Atas dasar pemikiran finansial dan metodologis tersebut, peneliti selaku instrumen sentral (*human instrument*) mengeksekusi langkah taktis untuk melakukan penetrasi lapangan secara langsung ke Universitas Padjadjaran (UNPAD) serta Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) melalui rangkaian aktivitas berikut:

- a. Mengadakan pengamatan dan wawancara tak terstruktur, peneliti mengoperasionalkan teknik observasi langsung serta wawancara tak terstruktur yang dinilai sangat akomodatif untuk diimplementasikan di lapangan. Rasionalisasi di balik efektivitas pendekatan ini bertumpu pada kepemilikan fondasi epistemologis dan penguasaan

teoretis peneliti yang sangat relevan dengan inti masalah yang diteliti. Sebagai contoh, dengan bekal kompetensi makro dalam rumpun ilmu pendidikan, seluruh spektrum pengamatan dan kedalaman konversasi ilmiah yang dibangun akan langsung menyasar pada realitas objektif di lokus pendidikan. Kondisi ini menempatkan peneliti sebagai instrumen determinan yang kapabel mengartikulasikan kedalaman makna substantif, sekaligus mengukuhkan posisinya sebagai perangkat instrumen inti (*key instrument*).

- b. Dekodifikasi makna perilaku dan tindakan subjek, peneliti melakukan penafsiran mendalam terhadap esensi makna yang terkandung dalam setiap manifestasi perilaku maupun tindakan aktual dari objek penelitian. Pendekatan ini diorientasikan untuk mengkristalisasikan pemahaman orisinal yang berakar kuat pada situasi sosiologis yang bersifat kontekstual. Melalui kerangka kerja ini, studi kualitatif dioperasionalkan untuk mengonseptualisasikan pola perilaku manusia dalam horizon yang lebih luas serta holistik, dengan cara mengomparasikan dan menginternalisasikannya ke dalam struktur kognitif (kerangka pemikiran) serta afektif (perasaan) dari para informan itu sendiri.
- c. Aplikasi teknik triangulasi komparatif, peneliti melakukan uji keabsahan data dengan menguji kebenaran muatan informasi yang diekstraksi dari satu subjek melalui mekanisme verifikasi silang (*cross-check*) terhadap narasumber sekunder, tersier, maupun pihak-pihak otoritatif berikutnya. Proses komparasi ini dijalankan secara multiperspektif dengan mengintegrasikan variasi metode pengumpulan data yang berbeda. Orientasi strategis dari pendekatan ini adalah untuk menyandingkan dan menyelaraskan data tematik homogen yang bersumber dari latar informan yang plural, sehingga memberikan jaminan yurisdiksional terhadap derajat kepercayaan (*credibility/trustworthiness*) serta keaslian hasil temuan penelitian.

- d. Adopsi perspektif emik kontemporer, peneliti mengoperasionalkan sudut pandang emik (*emical perspective*) dengan cara menyandingkan serta menyelami cara pandang asli para informan dalam menginterpretasikan dunia sosial berdasarkan prinsip pendirian mereka sendiri. Selama proses penetrasi lapangan, peneliti melakukan penundaan asumsi (*bracketing/epoche*), yaitu menahan pandangan subjektif pribadi dan meniadakan simplifikasi generalisasi dini. Peneliti memosisikan diri seolah berada dalam kondisi ketidaktahuan mutakhir (*deliberate ignorance*) mengenai realitas di lokasi riset. Melalui netralitas epistemologis ini, peneliti dapat mendekodifikasi, memahami, serta menginternalisasikan klaster konsep fungsional yang dianut dan dihayati oleh para partisipan secara murni.
- e. Verifikasi, dioperasionalkan melalui penelusuran kasus yang kontradiktif guna mengekstraksi hasil penelitian yang memiliki derajat kredibilitas lebih tinggi. Peneliti secara sengaja melacak variabilitas kasus yang berlainan atau bertolak belakang dengan temuan awal, yang diorientasikan untuk menguji ketahanan teori, melipatgandakan akurasi tingkat kepercayaan (*trustworthiness*), serta memperluas cakupan kontekstual situasi. Pola ini memfasilitasi peneliti untuk melakukan sintesis dan mengintegrasikan beragam anomali kasus ke dalam satu kesatuan kerangka teoretis yang utuh
- f. Eksekusi analisis berkelanjutan (*Ongoing Analysis*), peneliti mengoperasionalkan tahapan analisis secara simultan sejak inisiasi awal hingga konklusi akhir penelitian. Proses analisis ini diejawantahkan melalui hermeneutika atau penafsiran mendalam terhadap seluruh korpus data yang dihimpun, sebagai bentuk aksioma bahwa setiap metode naturalistik-deskriptif secara inheren memuat unsur interpretasi nilai. Dalam koridor ini, peneliti secara tegas memformulasikan demarkasi (batasan) antara penyajian data yang bersifat deskriptif murni dengan kompilasi data yang bersifat analitis-interpretatif.

Sementara itu untuk sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer ini pertama kali diperoleh dari Direktur Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan UNPAD serta Wakil Rektor Bidang Sumber Daya dan Sistem Informasi UPI. Korpus data primer dalam penelitian ini mewujud dalam bentuk narasi verbal, manifestasi sikap, serta tindakan aktual yang diekstraksi melalui teknik wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumentasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Akuisisi materi empiris ini menuntut alokasi waktu yang signifikan, kedisiplinan yang tinggi, serta rigoritas kehati-hatian guna menjamin ketepatan data. Seluruh proses pengumpulan difokuskan pada pemetaan fenomena yang koheren dengan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri badan hukum di Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung dan pelengkap dari data primer yang dibutuhkan dalam penelitian, yakni data yang diperoleh dari lingkungan perguruan tinggi negeri badan hukum, yang menunjang kegiatan manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi negeri badan hukum. Korpus data sekunder dalam investigasi ilmiah ini diekstraksi dari dokumen otentik yang diterbitkan oleh masing-masing institusi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Ragam dokumen tersebut meliputi manuskrip profil kelembagaan universitas, draf Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) PTN BH, serta literatur buku teks

akademik yang memiliki relevansi teoretis dalam memperkuat kerangka analisis penelitian.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Penelitian mengenai Manajemen Strategik Pengembangan Karier untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan pada PTN-BH (UNPAD dan UPI) menggunakan model analisis data kualitatif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Model ini terdiri atas tiga komponen utama, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*). Ketiga komponen tersebut berlangsung secara siklus dan saling berinteraksi selama proses penelitian.

##### **1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)**

Kondensasi data merupakan proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data mentah menjadi informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Tahap ini dimulai sejak peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Selanjutnya data ditranskripsi, dibaca secara berulang, kemudian dilakukan proses pengodean (*coding*) untuk mengidentifikasi informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Tahapan kondensasi data bertujuan menyederhanakan data tanpa menghilangkan makna sehingga memudahkan proses analisis selanjutnya. Dalam penelitian ini, proses kondensasi data dilakukan melalui tahapan mentranskripsikan hasil wawancara, membaca data secara berulang untuk memperoleh pemahaman menyeluruh, memberikan kode (*open coding*) terhadap data yang relevan, mengelompokkan kode ke dalam kategori, dan menyusun tema-tema penelitian sesuai fokus, yaitu analisis lingkungan strategik, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi, serta kendala dan solusi pengembangan karier;

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan proses mengorganisasikan data yang telah dikondensasi ke dalam bentuk yang sistematis agar memudahkan peneliti memahami hubungan antarkategori, menemukan pola, serta merumuskan interpretasi. Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) menjelaskan bahwa penyajian data dapat berupa matriks, tabel, bagan, jaringan (*network*), maupun narasi deskriptif. Melalui penyajian data, peneliti dapat mengidentifikasi pola implementasi strategi, persamaan, perbedaan, serta hubungan antarfenomena yang muncul pada kedua PTN-BH. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks hasil wawancara setiap informan, tabel kategorisasi data, matriks perbandingan antara UNPAD dan UPI, dan narasi deskriptif yang menggambarkan implementasi pengembangan karier tenaga kependidikan pada masing-masing situs penelitian.

## 3. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Tahap terakhir adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif tidak hanya dilakukan pada akhir penelitian, tetapi mulai dibangun sejak awal proses analisis dan terus diverifikasi menggunakan bukti empiris yang diperoleh di lapangan. Verifikasi dilakukan melalui pengecekan ulang data, triangulasi, *member checking*, dan diskusi dengan pembimbing atau sejawat sehingga kesimpulan yang dihasilkan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi. Pada penelitian ini, proses penarikan kesimpulan dilakukan melalui identifikasi tema-tema utama, interpretasi hubungan antara proses manajemen strategik dan pengembangan karier, verifikasi melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, konfirmasi hasil kepada informan (*member checking*), dan penyusunan model hipotetik manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan pada PTN-BH.

## F. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif, merupakan aspek penting untuk menjamin bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan realitas empiris di lapangan. Penelitian mengenai manajemen strategik pengembangan karier tenaga kependidikan pada PTN-BH menggunakan kriteria keabsahan data, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

### 1. *Credibility* (Kredibilitas)

Kredibilitas bertujuan memastikan bahwa data dan interpretasi peneliti sesuai dengan kondisi nyata di UNPAD dan UPI. Upaya yang dilakukan meliputi:

- a. Perpanjangan keikutsertaan (*prolonged engagement*), yaitu peneliti berada di lapangan dalam waktu yang cukup untuk memahami budaya organisasi, sistem karier, dan dinamika tenaga kependidikan pada kedua PTN-BH.
- b. Ketekunan pengamatan (*persistent observation*), dengan melakukan observasi secara mendalam terhadap proses analisis lingkungan strategik, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi, serta kendala dan solusi pengembangan karier.
- c. Triangulasi, yang meliputi triangulasi sumber (membandingkan informasi dari pimpinan universitas, kepala unit kerja, dan tenaga kependidikan), triangulasi teknik (menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi), dan triangulasi waktu (pengumpulan data dilakukan pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi informasi).
- d. *Member check*, yaitu mengonfirmasi hasil wawancara dan interpretasi peneliti kepada informan agar tidak terjadi kesalahan pemaknaan.
- e. Diskusi sejawat (*peer debriefing*), dengan meminta masukan dari promotor, ko-promotor, atau rekan peneliti mengenai proses analisis dan temuan penelitian.

## 2. *Transferability* (Keteralihan)

*Transferability* menunjukkan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks lain yang memiliki karakteristik serupa. Untuk mencapai keteralihan, peneliti menyajikan *thick description* (deskripsi tebal) mengenai karakteristik PTN-BH, struktur organisasi pengelolaan SDM, sistem pengembangan karier tenaga kependidikan, kebijakan remunerasi, budaya organisasi, dan konteks perubahan lingkungan strategik.

## 3. *Dependability* (Kebergantungan)

*Dependability* berkaitan dengan konsistensi proses penelitian. Peneliti menjaga kebergantungan melalui:

- a. Menyusun audit trail yang memuat seluruh tahapan penelitian, mulai dari penentuan fokus, pemilihan informan, pengumpulan data, analisis data, hingga penarikan kesimpulan.
- b. Mendokumentasikan perubahan fokus atau strategi penelitian selama penelitian berlangsung.
- c. Melakukan *dependability* audit oleh pembimbing atau pihak yang memahami metodologi penelitian kualitatif.

## 4. *Confirmability* (Keterkonfirmasi)

*Confirmability* bertujuan memastikan bahwa temuan penelitian berasal dari data, bukan dari subjektivitas peneliti. Langkah yang dilakukan:

- a. Menyimpan seluruh bukti penelitian berupa transkrip wawancara, catatan lapangan, dokumen kebijakan, foto kegiatan, dan hasil analisis.
- b. Melakukan triangulasi untuk menguji konsistensi temuan.
- c. Menyajikan kutipan langsung dari informan sebagai dasar interpretasi.
- d. Melakukan refleksi diri (*reflexivity*) terhadap posisi dan kemungkinan bias peneliti.