

**KEPEMIMPINAN STRATEGIS PADA MANAJEMEN  
UNIVERSITAS PERTAHANAN DALAM IMPLEMENTASI  
TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI  
PERIODE WAKTU 2015-2018**



**AHMAD GAFURI DOHAMID  
NIM: 7647121269**

**Disertasi Yang Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Untuk  
Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2020**

## ABSTRAK

### KEPEMIMPINAN STRATEGIS PADA MANAJEMEN UNIVERSITAS PERTAHANAN DALAM IMPLEMENTASI TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI PERIODE WAKTU 2015-2018

Ahmad Gafuri Dohamid

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan strategis pada manajemen universitas pertahanan dalam mengimplementasikan tridharma perguruan tinggi yaitu di bidang pendidikan, di bidang penelitian dan di bidang pengabdian kepada masyarakat serta kendala yang dihadapi dalam implementasi tridharma perguruan tinggi di universitas pertahanan periode waktu 2015-2018.

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis di universitas pertahanan sudah berjalan dengan baik walaupun masih ada beberapa kendala. Di bidang pendidikan Unhan bertujuan untuk meningkatkan mutu serta akreditasi Unhan serta mutu mahasiswa dan alumni yang menjadikan Unhan unggul, langka, mahal, dan tidak ada substitusi yang setara. Di bidang penelitian Unhan dapat menjadi *thinktank* Kementerian Pertahanan untuk mengkaji isu-isu strategis yang akan dihadapi oleh Indonesia. Di bidang pengabdian kepada masyarakat, mahasiswa Unhan adalah sebagai agen perubahan yang dapat merubah lingkungan sekitarnya menjadi berguna dan lebih baik dengan program-program yang bisa diaplikasikan.

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan jenis data primer & sekunder, dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, triangulasi dan FGD dengan model analisis data dari Miles & Hubberman. Untuk informan adalah para Rektor I s.d. V, Warek I, Warek II & Warek III, Dekan FSP, Dekan FMP, Dekan FKN, Dekan FTP, Ketua LP2M, Ketua LP3M, Karo Akademik & Kemahasiswaan, Karo Umum & Karo Perencanaan dan Keuangan Universitas Pertahanan.

Teori dalam penelitian ini menggunakan Teori Manajemen, Teori Manajemen Perguruan Tinggi, Teori Organisasi, Teori Organisasi non Profit, Teori Kepemimpinan dan Teori Kepemimpinan Strategis. Teori tersebut digunakan untuk menganalisis tentang kepemimpinan strategis pada manajemen universitas pertahanan dalam implementasi tridharma perguruan tinggi.

Adapun kebaruan dalam penelitian kepemimpinan strategis pada manajemen Universitas Pertahanan dalam implementasi tridharma perguruan tinggi ini adalah untuk memberikan analisis betapa pentingnya kepemimpinan strategis di universitas pertahanan dalam rangka untuk menuju *world class defense university* serta juga dapat memberikan masukan dan kebijakan bagi perguruan tinggi lainnya dalam mengawaki perguruan tinggi di masa yang akan datang.

**Kata kunci:** Tridharma Perguruan Tinggi, Kepemimpinan Strategis, Manajemen Perguruan Tinggi, Universitas Pertahanan.

## ABSTRACT

### **STRATEGIC LEADERSHIP FOR THE IMPLEMENTATION OF THREE VALUES OF HIGHER EDUCATION PERFORMED BY THE INDONESIAN DEFENSE UNIVERSITY (IDU) IN THE 2015-2018 PERIOD**

**Ahmad Gafuri Dohamid**

*The purpose of this research is to analyze strategic leadership in the management of a defense university in implementing the tridharma of higher education, namely in the field of education, in the field of research and in the field of community service as well as the obstacles faced in implementing the tridharma of higher education in the defense university for the period 2015-2018.*

*The findings of this study indicate that strategic leadership in defense universities has been running well even though there are still several obstacles. In the field of education, the Defense University aims to improve the quality and accreditation of the Defense University as well as the quality of students and alumni that make the Defense University superior, rare, expensive, and there is no equivalent substitution. In the field of research, the Defense University can become a think tank for the Ministry of Defense to study strategic issues that will be faced by Indonesia. In the field of community service, Defense University students are agents of change who can change the surrounding environment to be useful and better with applicable programs.*



*The methodology used in this research is a qualitative approach with phenomenological methods. The data collection techniques use primary & secondary data types, with data collection through observation, interviews, documentation, triangulation and FGD with data analysis models from Miles & Hubberman. Informants are the Chancellors I to. V, Vice Rector I, Vice Rector II & Vice Rector III, Dean of FSP, Dean of FMP, Dean of FKN, Dean of FTP, Chair of LP2M, Chair of LP3M, Karo of Academic & Student Affairs, Karo General & Karo of Planning and Finance of the Defense University.*

*The theory in this study uses Management Theory, Higher Education Management Theory, Organization Theory, Non-Profit Organization Theory, Leadership Theory and Strategic Leadership Theory. The theory is used to analyze strategic leadership in defense university management in the implementation of the tridharma of higher education.*

*The novelty in strategic leadership research in the management of the University of Defense in the implementation of the tridharma of higher education is to provide an analysis of the importance of strategic leadership in defense universities in order to get to a world class defense university and can also provide input and policies for other universities in managing higher education. in the future.*

**Keywords:** *Three Values of Higher Education, strategic leadership, higher education management, Indonesia Defense University.*

## LEMBAR PERSETUJUAN

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR		
Promotor	Co-Promotor	
		
Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd Tanggal: .....	Prof. Dr. Muchlis R Luddin Tanggal: .....	
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Komarudin, M.Si (Ketua) <sup>1</sup>		25-08-2020
Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Sekretaris) <sup>2</sup>		19-8-2020
Nama : Ahmad Gafuri Dohamid No. Registrasi : 7647121269 Program Studi : Ilmu Manajemen Tgl. Lulus : .....		

<sup>1</sup>Rektor Universitas Negeri Jakarta

<sup>2</sup>Dekeur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**LEMBAR PERNYATAAN**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada dalam plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku

Jakarta, Agustus 2020



Ahmad Gafuri Dohamid

## ACKNOWLEDGEMENT

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas segala rahmat, nikmat, taufik dan hidayah Nya, dengan segala keterbatasan yang ada sehingga Penulis dapat menyusun dan menyelesaikan disertasi ini dengan judul *Kepemimpinan Strategis pada Manajemen Universitas Pertahanan dalam Implementasi Tridharma Perguruan Tinggi Periode waktu 2015-2018* yang dikerjakan dalam rangka untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (PPS UNJ).

Dalam penyusunan naskah disertasi dan seluruh rangkaianannya sejak perancangan sampai pengakhiran, Penulis menghadapi berbagai macam dinamika pengalaman serta kendala yang dihadapi. Pertama, tantangan yang berasal dari diri sendiri mencakup pemahaman atas konsep/teori, kedisiplinan, maupun kemauan untuk tetap konsisten dalam semangat untuk menyelesaikan pendidikan. Kedua, tantangan yang datang dari luar terutama terkait tanggung jawab pekerjaan kedinasan yang memang menjadi tanggung jawab diri Penulis sebagai Dosen Tetap Program Studi Peperangan Asimetris Fakultas Strategi Pertahanan Universitas Pertahanan.

Namun demikian, pada akhirnya berbagai kendala atau hambatan dapat diatasi dan dilalui atas bantuan serta dukungan dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada Penulis. Dukungan dimaksud tidak terbatas dalam rangkaian penyusunan dan penyelesaian disertasi, namun meliputi juga dalam seluruh proses pendidikan yang Penulis ikuti selama dalam status menjadi mahasiswa Program Doktor PPS UNJ. Rentang waktu mengikuti pendidikan selama hampir penuh tujuh tahun menjadi bilangan waktu yang sangat lama dan dalam waktu itu Penulis merasakan sentuhan kasih sayang, simpati, dan dukungan dari berbagai pihak.

Penulisan naskah disertasi ini tidak mungkin dapat terlaksana tanpa dukungan, perhatian serta bimbingan dari berbagai pihak yang dengan ketulusan hati membantu penulis. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga dan

penghargaan yang setinggi-tingginya khusus dan terutama atas perhatian dan bantuan serta bimbingan yang tulus dari yang sangat penulis hormati dan banggakan:

1. Rektor Universitas Negeri Jakarta, Dr. Komarudin, M.Si. yang telah memberikan dukungan dan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan studi di Program Doktor Program Studi Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. Nadirah, M.Pd, yang telah banyak memberikan arahan serta motivasi untuk menyelesaikan disertasi.
3. Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., yang telah banyak mendukung dan memberikan semangat serta motivasi Penulis dalam menyelesaikan disertasi.
4. Promotor dan Guru Besar Tetap UNJ, Prof. Dr. Makruf Akbar, M.Pd., yang telah membimbing dan mengarahkan agar seluruh proses penelitian dapat dilakukan dengan baik hingga laporan penelitian dapat dilakukan.
5. Co-Promotor dan Guru Besar Tetap UNJ, Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A., yang telah membimbing dan mengarahkan agar seluruh proses penelitian dapat dilakukan dengan baik hingga laporan penelitian dapat dilakukan.
6. Rektor Universitas Pertahanan, Laksamana Madya TNI Dr. Amarulla Octavian, ST., M.Sc., DESD, sebagai atasan tempat penulis bekerja yang telah memberikan izin pendidikan, serta dukungan kuliah sehingga naskah disertasi ini dapat diselesaikan.
7. Para Dosen Program Doktor Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah memberikan transfer ilmu pengetahuan sesuai bidang kepada Penulis dalam kapasitas dan berstatus sebagai mahasiswa Pascasarjana UNJ.
8. Hasna Riyani, S.E., M. Thariq G. Dohamid., Ahmad Shaifullah G. Dohamid., istri dan anak-anak tercinta yang dengan setia telah mendukung dan

memberikan inspirasi kepada Penulis sehingga naskah disertasi ini dapat diselesaikan.

9. Para Senior, Junior dan seluruh kolega kerja di Universitas Pertahanan yang ikut mendukung, menjadi informan penelitian, teman berdiskusi, dan memberikan *support* kepada Penulis untuk pengerjaan disertasi dan penyelesaian pendidikan.
10. Semua pihak yang tidak dapat kamisebutkan satu persatu, yang berperan baik secara langsung maupun tidak langsung telah ikut memberikan dukungan kepada Penulis.

Semoga Allah Subhanahu Wata'ala dapat memberikan balasan yang setimpal atas berbagai dukungan dan bantuan yang telah diberikan kepada Penulis.

Penulis menyadari keterbatasan pada diri penulis dan naskah disertasi ini masih jauh dari sempurna dan harapan dari berbagai pihak. Dengan demikian, selain rasa syukur kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala, dalam kesempatan ini penulis hendak menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada para akademisi dalam memberikan masukan dan koreksi terhadap tulisan ini.

Penulis berharap segala kritikan yang membangun dapat diberikan kepada penulis, serta Penulis berjanji akan meningkatkan kualitas akademik keilmuan penulis, dan terus berkarya mengembangkan keilmuan manajemen sebagai tanggungjawab akademik dan moral penulis. Sebagai penutup, semoga naskah disertasi ini bermanfaat bagi kita semua.

Amiin Yaa Rabbal Aalaamiin.

Bogor, Agustus 2020

Penulis,

**Ahmad Gafuri Dohamid**



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pembatasan Penelitian.....	20
C. Rumusan Masalah.....	21
D. Tujuan Penelitian.....	21
E. Signifikansi Penelitian.....	22
F. Kebaruan Penelitian.....	23
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>27</b>
A. Latar Belakang Teori.....	27
1. Teori Manajemen.....	27
2. Teori Manajemen Perguruan Tinggi.....	41
3. Teori Organisasi.....	59
4. Teori Organisasi Non Profit.....	64
5. Teori Kepemimpinan.....	66
6. Teori Kepemimpinan Strategis.....	77
B. Penelitian-Penelitian yang Relevan.....	109
C. Kerangka Pemikiran.....	114
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>119</b>
A. Fokus Penelitian.....	119
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	120
1. Waktu Penelitian.....	120
2. Tempat Penelitian.....	121
C. Pendekatan Penelitian.....	121
1. Metode Penelitian.....	121
2. Desain Penelitian.....	123
D. Penyusunan Instrumen Penelitian.....	127
1. Instrumen Penelitian.....	127
2. Uji Validasi Instrumen Penelitian.....	128
E. Data dan Teknik Analisis Data.....	132
1. Teknik Pengumpulan Data.....	132
2. Prosedur Pengumpulan Data.....	139
3. Teknik Analisis Data.....	139

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>142</b>
A. Hasil Penelitian.....	142
1. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi di Bidang Pendidikan.....	150
2. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi di Bidang Penelitian.....	153
3. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi di Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat.....	155
4. Kendala Yang Dihadapi Dalam Implementasi Tridharma Perguruan Tinggi di Universitas Pertahanan.....	156
B. Pembahasan.....	157
1. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi di Bidang Pendidikan.....	158
2. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi di Bidang Penelitian.....	178
3. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi di Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat.....	190
4. Kendala Yang Dihadapi Dalam Implementasi Tridharma Perguruan Tinggi di Universitas Pertahanan.....	201
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>207</b>
A. Kesimpulan.....	207
1. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi Di Bidang Pendidikan.....	207
2. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi Di Bidang Penelitian.....	209
3. Kepemimpinan Strategis Dalam Mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi Di Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat.....	212
4. Kendala Yang Dihadapi Dalam Implementasi Tridharma Perguruan Tinggi Di Universitas Pertahanan.....	214
B. Rekomendasi.....	215
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>218</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Penelitian-penelitian yang Relevan.....	109
Tabel 3.1 Sumber Data Penelitian.....	134
Tabel 4.1 Standar Nasional Pendidikan di Unhan.....	161
Tabel 4.2 Standar Nasional Penelitian di Unhan.....	182
Tabel 4.3 Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat Unhan.....	195



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Keberhasilan Kepemimpinan Strategis Rektor Unhan.....	11
Gambar 1.2 Kendala Yang Dihadapi Oleh Unhan.....	19
Gambar 2.1 Rencana dan Sasaran.....	31
Gambar 2.2. Proses Manajemen.....	36
Gambar 2.3. Enam “M” dari G.R.Terry.....	37
Gambar 2.4 Efektivitas Kepemimpinan Strategis.....	82
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	118
Gambar 3.1 Proses Penelitian Kualitatif.....	125
Gambar 3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	136
Gambar 3.3 Langkah-Langkah Teknik Analisis Data.....	141



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Pedoman Wawancara.....	1
Lampiran 2: Protokol Penelitian.....	1
Lampiran 3: Tabel Perbandingan Rektor Tahun 2015-2018.....	1
Lampiran 4: Turnitin.....	1
Lampiran 5: Hasil Wawancara .....	1
Lampiran 6: Daftar Riwayat Hidup.....	1

