

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN DAYA
SAING LULUSAN PERGURUAN TINGGI
DI ERA GLOBAL**

(Studi Kasus di Program Studi Perhotelan Universitas Telkom dan
Politeknik Pariwisata NHI Bandung, Jawa Barat)

***STRATEGIES FOR IMPROVING THE QUALITY AND
COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION
GRADUATES IN THE GLOBAL ERA***

*(A Case Study at the Department of Hospitality at Telkom University and
NHI Bandung Tourism Polytechnic, West Java)*

DISERTASI

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



Oleh:

Erfizal Fikri Yusmansyah, S.T., M.T.

NIM: 41038104221071

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
BANDUNG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN DAYA
SAING LULUSAN PERGURUAN TINGGI
DI ERA GLOBAL**

(Studi Kasus di Program Studi Perhotelan Universitas Telkom dan
Politeknik Pariwisata NHI Bandung, Jawa Barat)

***STRATEGIES FOR IMPROVING THE QUALITY AND
COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION
GRADUATES IN THE GLOBAL ERA***

*(A Case Study at the Department of Hospitality at Telkom University and
NHI Bandung Tourism Polytechnic, West Java)*

Oleh

Erfizal Fikri Yusmansyah, S.T., M.T.
NIM. 41038104221071

Bandung, 14 Agustus 2025
Promotor

(Prof. Dr. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si.)

Co Promotor

(Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd.)

Anggota

(Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd.)

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Erfizal Fikri Yusmansyah S.T., M.T.
NIM : 41038104221071
Prodi : S3 Ilmu Pendidikan
Universitas : Universitas Islam Nusantara Bandung

Menyatakan bahwa disertasi yang berjudul STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN DAYA SAING LULUSAN PERGURUAN TINGGI DI ERA GLOBAL (Studi Kasus di Program Studi Perhotelan Universitas Telkom dan Politeknik Pariwisata NHI Bandung, Jawa Barat) yang saya tulis sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara adalah sepenuhnya hasil karya sendiri.

Penulisan disertasi ini, dalam bagian-bagian tertentu yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya dengan jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan kesalahan akademik dan atau bertentangan dengan norma-norma hukum, saya bersedia mempertanggungjawabkan.

Bandung, 14 Agustus 2025

Erfizal Fikri Yusmansyah S.T., M.T.
NIM: 41038104221071

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, Rasulullah yang mulia, beserta keluarga dan para sahabat beliau.

Disertasi dengan judul “Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lulusan Perguruan Tinggi di Era Global (Studi Kasus di Program Studi Perhotelan Universitas Telkom dan Politeknik Pariwisata NHI Bandung, Jawa Barat)” disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memenuhi ujian guna memperoleh gelar Doktor Ilmu Pendidikan pada Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung. Penulisan disertasi ini diharapkan dapat memberikan manfaat, khususnya bagi para pendidik dan tenaga kependidikan di perguruan tinggi Indonesia, dalam memperluas wawasan mengenai peran penting manajemen strategi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Disertasi ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut. Bab I berisi pendahuluan yang mencakup latar belakang, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta pertanyaan penelitian. Bab II menyajikan kajian pustaka yang meliputi landasan filosofis, landasan sistem nilai, landasan teori dan konsep, landasan kebijakan, serta penelitian terdahulu yang relevan. Bab III menjelaskan prosedur penelitian, mencakup pendekatan dan metode, teknik serta instrumen pengumpulan data, lokasi dan subjek penelitian, objek penelitian, prosedur penelitian, teknik analisis data, dan uji keabsahan data. Bab IV memaparkan hasil penelitian beserta pembahasan. Selanjutnya, Bab V berisi simpulan, rekomendasi, dan produk gagasan penelitian.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi substansi maupun penyajian, yang tidak terlepas dari keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis membuka diri terhadap kritik, saran, dan masukan yang membangun demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang.

Bandung, 14 Agustus 2025

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillahirabbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dalam bentuk disertasi. Dengan penuh ketulusan, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, doa, serta bantuan selama proses perkuliahan, penelitian, hingga penyusunan disertasi ini.

Ucapan terima kasih pertama penulis sampaikan kepada Rektor Universitas Islam Nusantara Bandung, Prof. Dr. H. Endang Komara, M.Si., beserta jajaran rektorat, atas kesempatan dan dukungan yang diberikan. Terima kasih juga kepada Direktur Sekolah Pascasarjana UNINUS, Prof. Dr. H. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si., Ketua Program Studi S3 Ilmu Pendidikan, Prof. Dr. H. Nana Herdiana, M.M., para guru besar dan dosen, serta seluruh staf administrasi yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dan pelayanan terbaik selama proses studi.

Secara khusus, penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada Promotor, Prof. Dr. H. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si.; Co-Promotor, Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd.; serta Anggota Tim Promotor, Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd., atas arahan, motivasi, dan nasihat berharga yang penuh kesabaran. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Prof. Dr. H. Deding Ishak, S.H., M.M., selaku Penguji Luar, dan Dr. Ahmad Ma'mun Fikri, S.H., M.H., selaku Penguji Dalam, atas arahan, koreksi, serta pandangan kritis yang sangat memperkaya kualitas disertasi ini.

Penghargaan juga penulis sampaikan kepada civitas akademika Universitas Telkom, khususnya Prof. Adiwijaya, Prof. Angga Rusdinar, dan Ketua Program Studi Perhotelan Bapak Dendy beserta jajaran, serta civitas akademika Politeknik Pariwisata NHI Bandung, di antaranya Wisnu Rahtomo, Dr. Anang Sutono, dan jajaran Program Studi Pengelolaan Perhotelan serta Program Studi Divisi Kamar atas dukungan berupa data, informasi, dan *knowledge sharing* yang sangat membantu penyelesaian penelitian ini. Terima kasih pula kepada civitas akademika STMIK Bandung, Dr. Abdurrahman beserta jajaran.

Ucapan terima kasih yang paling dalam penulis persembahkan kepada orang tua tercinta: Papa, Achmad Sudari Baraph bin Baraph (alm) dan Mama, Hermaini binti Mahari Senapi, serta Bapak mertua, Muhammad Sukassah dan Ibu mertua, Supinah (alm), atas doa, restu, dan kasih sayang kepada penulis. Kepada istri tercinta, Dr. (cand) Tety Hendarty, S.E., M.Pd., yang dengan penuh kesabaran dan cinta yang menjadi sumber kekuatan; serta anak-anakku tercinta dan tersayang, dr. Fairuziah Hetizta Maharani, dr. Kania Adelia Hesty Kirani, dan Lareyna Dyandra Ertyavisa, yang selalu menjadi inspirasi dan penyemangat terbesar. Ucapan terima kasih juga kepada keluarga besar Achmad Sudari Baraph dan Muhammad Sukassah atas doa dan dukungannya.

Selanjutnya, penulis menyampaikan penghargaan kepada Bapak Dr. Henry Christiady selaku CHCO Telkom Group dan Bapak Priyantono Rudito, Ph.D., atas motivasi, ruang diskusi, serta kesempatan berharga yang diberikan. Terima kasih pula kepada Mas Setyo, Kang Syaiful, Uni Fitri, Mbak Agnesia, serta rekan-rekan Departemen *Group Corporate Transformation* dan *Internal Audit* PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk., atas dukungan yang sangat berarti.

Tak lupa, penulis berterima kasih kepada rekan-rekan seperjuangan mahasiswa Program Doktor Ilmu Pendidikan UNINUS Bandung Angkatan 32 Kelas A Tahun 2022, yang telah memberikan semangat, motivasi, dan kebersamaan yang berharga selama perkuliahan hingga penyusunan disertasi ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan dengan tulus mendoakan, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan Bapak/Ibu dengan keberkahan, kesehatan, serta kebahagiaan yang tiada terhingga.

Aamiin Yaa Allah Yaa Rabbal ‘aalamin.

Bandung, 14 Agustus 2025

Erfizal Fikri Yusmansyah, S.T., M.T.
NIM: 41038104221071

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan antara kualitas lulusan perguruan tinggi dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) khususnya Program Studi Perhotelan Universitas Telkom dan Politeknik Pariwisata NHI Bandung. Tujuan penelitian secara umum adalah menganalisis strategi peningkatan lulusan perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing, sedangkan secara khusus menganalisis tahapan pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi, mekanisme umpan balik, kendala, serta solusi yang relevan dan inovatif. Pendekatan penelitian menggunakan kualitatif dengan metode studi kasus, dengan landasan teori Manajemen Strategis (Wheelen & Hunger, 2018), Teori Mutu (Feigenbaum, 1991; Deming, 1986), dan Teori Daya Saing (Frances, 2011; Porter, 1990). Hasil penelitian adalah: 1) Pemindaian lingkungan mencerminkan upaya kolaboratif meningkatkan mutu dan daya saing lulusan, namun masih memerlukan pendekatan yang lebih adaptif, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan industri dan tuntutan global; 2) Perumusan strategi mencerminkan upaya integratif yang pragmatis dan berbasis kemitraan industri, namun masih memerlukan pendekatan yang lebih terstruktur, berbasis data, dan adaptif terhadap perubahan global dan teknologi; 3) Implementasi strategi telah mengarah pada pemenuhan kebutuhan industri, namun masih memerlukan penguatan integrasi operasional, budaya mutu, dan adaptasi terhadap perubahan global secara berkelanjutan; 4) Evaluasi strategi telah mengacu pada teori manajemen strategis dan mutu, namun masih memerlukan sistem *monitoring*, *feedback*, dan integrasi data yang lebih kuat agar mampu merespons dinamika industri secara adaptif dan berkelanjutan; 5) Mekanisme umpan balik telah melibatkan pemangku kepentingan dan instrumen evaluasi, namun masih perlu diperkuat dengan sistem yang lebih terintegrasi, adaptif, dan berbasis data agar selaras dengan dinamika industri dan prinsip perbaikan berkelanjutan; 6) Kendala utama meliputi keterbatasan sumber daya, infrastruktur, regulasi, dan budaya organisasi yang belum adaptif, sehingga menimbulkan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan strategi peningkatan mutu dan daya saing lulusan; 7) Solusi yang dirumuskan mencakup penguatan SDM, digitalisasi, internasionalisasi, dan kolaborasi industri sebagai langkah strategis adaptif dan berkelanjutan untuk meningkatkan mutu serta daya saing lulusan sesuai dinamika global dan kebutuhan pasar. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan lulusan bermutu dan berdaya saing di Universitas Telkom dan Poltekpar NHI Bandung telah sejalan dengan teori mutu, daya saing, dan kebijakan nasional, namun masih lemah dalam integrasi data, evaluasi, dan budaya inovasi sesuai teori Wheelen & Hunger, Deming, Feigenbaum, Sanusi, dan *Martec's Law*. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem evaluasi, integrasi data, dan budaya inovasi agar strategi peningkatan lulusan lebih adaptif terhadap tuntutan global.

Kata kunci: strategi, mutu lulusan, daya saing, manajemen strategis

ABSTRACT

This study is motivated by the gap between the quality of higher education graduates and the needs of the business and industrial sectors (DUDI), particularly in the Hospitality Study Programs of Telkom University and the NHI Bandung Polytechnic of Tourism. The general objective of this research is to analyze strategies for improving the quality and competitiveness of higher education graduates. Specifically, the study analyzes the stages of environmental scanning, strategy formulation, implementation, evaluation, feedback mechanisms, challenges, and relevant as well as innovative solutions. A qualitative approach with a case study method was employed, grounded in Strategic Management Theory (Wheelen & Hunger, 2018), Quality Theories (Feigenbaum, 1991; Deming, 1986), and Competitiveness Theories (Frances, 2011; Porter, 1990). The research findings are as follows: (1) Environmental scanning reflects collaborative efforts to enhance graduate quality and competitiveness, yet it still requires a more adaptive, data-driven, and responsive approach to industry shifts and global demands; (2) Strategy formulation demonstrates pragmatic, partnership-based integration, yet it still needs to be more structured, data-based, and adaptive to global and technological changes; (3) Strategy implementation aligns with industry demands, but still requires strengthened operational integration, quality culture, and continuous adaptation to global developments; (4) Strategy evaluation refers to strategic management and quality theories but lacks robust monitoring systems, feedback mechanisms, and data integration to adequately respond to industry dynamics; (5) Feedback mechanisms involve stakeholders and evaluation instruments, but need to be reinforced through more integrated, adaptive, and data-based systems to align with industry dynamics and principles of continuous improvement; (6) The main challenges include limited human and financial resources, infrastructure constraints, regulatory barriers, and organizational culture that has yet to fully adapt to change, creating a gap between strategic planning and execution; (7) The proposed solutions include strengthening human resources, digitalization, internationalization, and industry collaboration as adaptive and sustainable strategic measures to improve graduate quality and competitiveness in line with global dynamics and market needs. The conclusion of this study indicates that the strategies for improving the quality and competitiveness of graduates at Telkom University and the NHI Bandung Polytechnic of Tourism are aligned with quality, competitiveness, and national policy theories, but remain weak in terms of data integration, evaluation, and innovation culture, in accordance with the theories of Wheelen & Hunger, Deming, Feigenbaum, Sanusi, and Martec's Law. This study recommends strengthening evaluation systems, data integration, and innovation culture to make graduate improvement strategies more adaptive to global demands.

Keywords: strategy, graduate quality, competitiveness, strategic management

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR PERNYATAAN	
KATA PENGANTAR	i
UCAPAN TERIMA KASIH	ii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah	18
1. Perumusan Masalah.....	18
2. Pembatasan Masalah	21
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	24
1. Tujuan Penelitian.....	24
2. Manfaat Penelitian.....	25
D. Pertanyaan Penelitian	27
BAB II KAJIAN PUSTAKA STRATEGI PENINGKATAN LULUSAN PERGURUAN TINGGI YANG BERMUTU DAN BERDAYA SAING	29
A. Landasan Filosofis.....	29
B. Landasan Sistem Nilai	32
C. Landasan Teoritis	37
1. Manajemen Strategis	37
2. Teori Mutu.....	49
3. Teori Daya Saing.....	51
4. Kompetensi Lulusan.....	54
5. Konsep Pendidikan Tinggi	56
6. Konsep Pendidikan Vokasi.....	57
7. Konsep Pendidikan Tinggi Perhotelan	59
D. Landasan Kebijakan	60
E. Penelitian Terdahulu.....	66

F. <i>State of The Art</i>	73
BAB III PROSEDUR PENELITIAN	80
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	80
1. Pendekatan Penelitian.....	80
2. Metode Penelitian	81
B. Teknik dan Instrumen Penelitian	81
1. Teknik Pengumpulan Data	81
2. Instrumen Penelitian	89
C. Lokasi dan Sumber Data Penelitian.....	98
1. Lokasi Penelitian	98
2. Sumber Data Penelitian	99
D. Langkah-langkah Penelitian	99
1. Tahap Persiapan.....	99
2. Tahap Lapangan	101
E. Teknik Analisis Data	102
1. Reduksi Data	102
2. Penyajian Data.....	102
3. Penarikan Simpulan.....	103
F. Pengkajian Keabsahan Data	104
1. Kredibilitas	104
2. Transferabilitas	105
3. Dependabilitas	105
4. Konfirmabilitas.....	106
BAB IV PROFIL PENELITIAN, HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN	107
A. Profil Penelitian	107
1. Program Studi Perhotelan Universitas Telkom	107
2. Program Studi Pengelolaan Perhotelan dan Divisi Kamar Politeknik Pariwisata NHI Bandung	108
B. Temuan Penelitian	109
1. Program Studi Perhotelan Universitas Telkom	109

2. Program Studi Pengelolaan Perhotelan dan Divisi Kamar Politeknik Pariwisata NHI Bandung	163
C. Pembahasan	209
1. Pemindaian Lingkungan (<i>Environmental Scanning</i>).....	212
2. Perumusan Strategi (<i>Strategy Formulation</i>).....	229
3. Implementasi Strategi (<i>Strategy Implementation</i>).....	251
4. Evaluasi dan Pengendalian (<i>Strategy Evaluation and Control</i>)	281
5. Mekanisme umpan balik.....	303
6. Menganalisis kendala yang muncul.....	319
7. Solusi yang praktis dan inovatif untuk mengatasi kendala	329
BAB V SIMPULAN, REKOMENDASI DAN PRODUK PENELITIAN ...	339
A. Simpulan.....	339
1. Simpulan Umum.....	339
2. Simpulan Khusus.....	339
B. Rekomendasi	343
1. Bagi Lembaga Pemerintahan (Kemenparekraf, Kemendikbudristek, BNSP).....	343
2. Bagi Perguruan Tinggi (Universitas Telkom, Poltekpar, dan Perguruan Tinggi vokasi lainnya).....	344
3. Bagi Peneliti Selanjutnya	344
C. Produk Penelitian.....	345
1. Judul	345
2. Latar Belakang.....	345
3. Tujuan Pengembangan Model.....	346
4. Persyaratan Pengembangan Model.....	347
5. Landasan Pengembangan Model.....	347
6. Langkah-Langkah Implementasi Model.....	348
7. <i>Novelty</i> (kebaruan) Model	350
8. Uji Kelayakan Model	354
9. Visualisasi Model	359
10. Keterangan Gambar.....	360

DAFTAR PUSTAKA.....	362
DAFTAR LAMPIRAN.....	370
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	369

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kontribusi Pariwisata terhadap Perekonomian.....	12
Tabel 1.2 Proyeksi Kebutuhan Tenaga Kerja di Sektor Perhotelan Tahun 2021 - 2025.....	13
Tabel 1.3 Jumlah Tenaga Kerja di Sektor Perhotelan Tahun 2021-2024.....	15
Tabel 3.1 Kisi-Kisi Penelitian.....	89
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara.....	93
Tabel 3.3 Pedoman Observasi	96
Tabel 3.4 Pedoman Studi Dokumentasi.....	97
Tabel 4.1 Analisis Lingkungan SWOT Universitas Telkom.....	123
Tabel 4.2 Analisis Lingkungan SWOT FIT Universitas Telkom.....	123
Tabel 4.3 Perumusan Strategi Universitas Telkom berdasarkan Analisis SWOT	127
Tabel 4.4 Tujuan, Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama Universitas Telkom	140
Tabel 4.5 Target Indikator Kinerja Utama Universitas Telkom.....	142
Tabel 4.6 Tujuan, Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama FIT Universitas Telkom	143
Tabel 4.7 Target Indikator Kinerja Utama FIT Universitas Telkom.....	145
Tabel 4.8 Sasaran Mutu Prodi Perhotelan Universitas Telkom.....	146
Tabel 4.9 Laporan Capaian Sasaran Mutu Prodi Perhotelan Universitas Telkom	150
Tabel 4.10 Laporan <i>Tracer Study</i> Prodi Perhotelan Universitas Telkom.....	151
Tabel 4.11 IKU Poltekpar.....	190
Tabel 4.12 Target IKT Poltekpar.....	190
Tabel 4.13 Sasaran, Kegiatan dan Indikator Kinerja Prodi Adm Hotel	191
Tabel 4.14 Sasaran, Kegiatan dan Indikator Kinerja Prodi Manajemen Divisi Kamar.....	192

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Angkatan Kerja yang Bekerja di Indonesia Agustus 2018-2023	3
Gambar 1.2 Tingkat Pengangguran Terbuka di Indonesia Februari 2019-2024	4
Gambar 1.3 Angka Pengangguran Terbuka Lulusan Diploma Tahun 2019 - 2023	5
Gambar 1.4 Kebijakan <i>Link and Match</i>	6
Gambar 1.5 Jumlah Hotel di Indonesia Tahun 2019 - 2023	13
Gambar 1.6 Kondisi Lulusan D3 Perhotelan Universitas Telkom	16
Gambar 1.7 Waktu Tunggu Lulusan Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom	16
Gambar 1.8 Kategori Perusahaan Lulusan Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.....	17
Gambar 1.9 Perumusan Masalah	20
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis Wheelen dan Hunger (2018).....	38
Gambar 2.2 <i>Martec's Law</i>	67
Gambar 2. 3 Index Evolusi Digital	68
Gambar 4.1 Kerangka Proses Penyusunan Rencana Strategis Universitas Telkom 2019-2023	109
Gambar 4.2 Penyusunan Rencana Strategis Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom 2019-2023	111
Gambar 4.3 Proses Penyusunan Kurikulum Prodi Perhotelan	111
Gambar 4.4 ACCSTP & ASEAN <i>Tourism Curriculum</i>	114
Gambar 4.5 ACCSTP <i>Competencies</i>	115
Gambar 4.6 Struktur Organisasi FIT Universitas Telkom.....	122
Gambar 4.7 Kerangka Strategis Kemenparekraf 2020-2024.....	163
Gambar 4.8 Struktur Organisasi Poltekpar	185
Gambar 4.9 Hirarki Manajemen Strategis Universitas Telkom	209
Gambar 4.10 Hirarki Manajemen Strategis Poltekpar	211
Gambar 4.11 Analisa Lingkungan Eksternal Prodi Perhotelan Universitas Telkom	216
Gambar 4.12 Analisis Lingkungan Eksternal Poltekpar.....	219

Gambar 4.13 Analisis SWOT Mahasiswa Prodi Perhotelan Universitas Telkom	225
Gambar 4. 14 Peta Strategi Kemenparekraf	237
Gambar 4.15 Formulasi Strategi Prodi Perhotelan Universitas Telkom	240
Gambar 4.16 Formulasi Strategi Prodi Perhotelan Poltekpar.....	245
Gambar 4.17 Implementasi Strategi Prodi Perhotelan Universitas Telkom.....	260
Gambar 4.18 Implementasi Strategi Prodi Perhotelan Poltekpar	270
Gambar 4.19 Evaluasi Efektivitas Strategi Prodi Perhotelan Universitas Telkom	287
Gambar 4.20 Evaluasi Efektivitas Strategi Prodi Perhotelan Poltekpar	294
Gambar 4.21 Umpan Balik Prodi Perhotelan Universitas Telkom.....	304
Gambar 4.22 Umpan Balik Prodi Perhotelan Poltekpar	312
Gambar 4.23 Analisis Kendala Prodi Perhotelan Universitas Telkom.....	319
Gambar 4.24 Analisis Kendala Prodi Perhotelan Poltekpar	323
Gambar 4.25 Solusi Praktis dan Inovatif Prodi Perhotelan Universitas Telkom.....	329
Gambar 4.26 Solusi Praktis dan Inovatif Prodi Perhotelan Poltekpar	332
Gambar 5.1 Visualisasi Model Existing Manajemen Strategis Perguruan Tinggi Vokasi Program Studi Perhotelan.....	350
Gambar 5. 2 Model Manajemen Strategis Wheelen Hunger (2018)	353
Gambar 5. 3 Pengembangan Model (Hipotetik) Manajemen Strategis Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lulusan Perguruan Tinggi Vokasi Bidang Perhotelan berbasis <i>Agile</i> , <i>Integrated System</i> , dan <i>Techno-based Feedback Process</i>	359