

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

STRATEGI PENINGKATAN LULUSAN PERGURUAN TINGGI YANG BERMUTU DAN BERDAYA SAING

A. Landasan Filosofis

Penelitian ini berlandaskan pada filsafat pragmatisme, yang menekankan pentingnya tindakan dan hasil nyata dalam kehidupan manusia. Dalam konteks pendidikan vokasi, pragmatisme mendorong keseimbangan antara teori dan praktik. Seperti ditegaskan oleh Dewey (1938), pendidikan harus berbasis pengalaman nyata agar relevan dan bermakna.

Di Indonesia, pendidikan vokasi umumnya menerapkan komposisi 60% praktik dan 40% teori, namun proporsi ini dapat berubah sesuai kebutuhan industri berbasis pengetahuan (Kemdikbudristek, 2020). Teori berperan membentuk landasan etik dan normatif, sementara praktik mempersiapkan lulusan menghadapi dunia kerja secara langsung (Renstra Ditjen Vokasi, 2020-2024). Keseimbangan penting agar pendidikan vokasi tidak terjebak pada pendekatan materialistik akibat dominasi praktik, atau kehilangan relevansi karena minimnya penerapan nyata. Prinsip pragmatisme menuntut agar pendidikan memiliki konsekuensi praktis dan nilai manfaat bagi masyarakat (Biesta & Burbules, 2003).

Pendidikan berbasis pragmatisme bertujuan membekali mahasiswa dengan kemampuan untuk memecahkan masalah nyata secara logis dan rasional. Pendekatan ini mendorong keterbukaan dalam mencari berbagai alternatif solusi dan kesiapan untuk melakukan eksperimen sebagai bagian dari proses pembelajaran. Tujuan akhir dari pendidikan pragmatis adalah menghasilkan lulusan yang dapat kembali ke masyarakat sebagai individu yang adaptif secara vokasional, mandiri secara ekonomi, aktif dalam kehidupan demokratis, serta memiliki pandangan bahwa proses belajar dan bertindak merupakan perjalanan berkelanjutan (Lerwick dalam Rojewski, 2009).

Salah satu filosofi dasar pendidikan vokasi adalah prinsip *matching*, yaitu mencocokkan antara jenis pekerjaan yang dibutuhkan dengan kompetensi yang

diperlukan untuk melaksanakannya (Thompson dalam Sudira, 2012). Filosofi ini sejalan dengan pandangan pragmatisme, yang dianggap oleh Miller sebagai pendekatan paling efektif dalam pendidikan yang berorientasi pada dunia usaha dan industri (*education for work*) (Miller dalam Sudira, 2012). Dalam konteks TVET (*Technical and Vocational Education and Training*), pragmatisme menekankan pada pemenuhan kebutuhan individu untuk mempersiapkan kehidupannya melalui pendekatan pembelajaran yang fokus pada pemecahan masalah, berpikir tingkat tinggi, dan konstruksi pengetahuan dari pengalaman sebelumnya (Miller et al. dalam Sudira). Pendidikan vokasi bagi kaum pragmatis merupakan proses yang terus-menerus menyesuaikan diri terhadap kebutuhan keterampilan dan kompetensi kerja, serta harus adaptif terhadap perubahan kebutuhan dunia kerja itu sendiri.

Filsafat pragmatisme menekankan pentingnya mengambil tindakan yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi. Dalam konteks pendidikan vokasi, keberhasilan akan tercapai apabila prinsip-prinsip pragmatisme diterapkan secara konsisten sebagai dasar dalam pelaksanaan pendidikan di tempat kerja (*workplace education*) (Miller dalam Sudira, 2012). Pragmatisme juga memandang bahwa proses belajar merupakan kolaborasi antara pendidik dan peserta didik dalam sebuah proses pembelajaran aktif (*learning process*) (Heinz, W.R., 2009; Deitmer, L. & Heinemann, L., 2009). Dalam pendekatan ini, konteks dunia nyata, pengalaman langsung, serta situasi aktual menjadi elemen penting dalam pembelajaran. Pendidik dituntut untuk bersikap progresif dan terbuka terhadap ide-ide baru, sehingga mampu menciptakan lingkungan belajar yang relevan dan responsif terhadap dinamika dunia kerja.

Secara pragmatis, pendidikan vokasi muncul sebagai respons terhadap kebutuhan nyata dalam sistem ekonomi, karena perancangannya memang diturunkan langsung dari tuntutan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Pendidikan vokasi berfungsi melayani sistem ekonomi dengan menghubungkan secara erat antara sistem pendidikan dan pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, terdapat keterkaitan yang kuat antara masyarakat, institusi pendidikan, dan DUDI, yang menuntut adanya kebijakan lintas sektor yang bersinergi.

Thompson dalam Sudira (2012) menekankan pentingnya kebijakan sumber daya manusia yang terintegrasi untuk mendukung pengembangan dan pemanfaatan tenaga kerja secara optimal sebagai aset ekonomi, baik bagi individu maupun keluarga. Tujuan utama dari kebijakan ini adalah menciptakan keseimbangan dalam kesempatan kerja, memberikan kebebasan dalam memilih jenis pekerjaan, serta menjamin pendapatan yang layak bagi masyarakat.

Menurut Sudira (2012), pendidikan vokasi memiliki peran penting dalam mengembangkan potensi individu secara optimal, sekaligus menjamin kesesuaian antara tenaga kerja (*man*) dan jenis pekerjaan (*job*) dengan seminimal mungkin kehilangan pendapatan dan produktivitas. Prinsip utama dari pendidikan vokasi adalah menyiapkan peserta didik agar memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Pendidikan vokasi menekankan pendekatan *learning by doing* serta pengalaman langsung (*hands-on experience*) dalam proses pembelajarannya. Oleh karena itu, kolaborasi antara penyelenggara pendidikan vokasi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) menjadi sangat penting. Kerja sama ini mencakup penyusunan standar kompetensi, pelaksanaan pelatihan berbasis produktivitas, sertifikasi keterampilan, hingga perencanaan penyerapan lulusan.

Keberhasilan pendidikan vokasi dapat dilihat dari seberapa banyak lulusannya yang berhasil masuk ke DUDI atau menjadi wirausaha. Selain itu, secara sosial, pendidikan vokasi memiliki peran strategis dalam menyiapkan generasi muda untuk secara formal memenuhi kebutuhan tenaga kerja di dunia industri dan masyarakat secara umum.

Berdasarkan filosofi pragmatisme dalam pelaksanaan pendidikan tinggi vokasi, seperti yang dikemukakan di atas lebih mempertegas adanya kesesuaian dengan pengembangan standar kompetensi lulusan, kurikulum, dan pendidik. Kesesuaian tersebut terlihat dari bagaimana filosofi pragmatisme mempersiapkan *outcome* melalui proporsional teori dan praktik, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta bekerja sama dengan DUDI untuk mengembangkan kompetensi.

B. Landasan Sistem Nilai

Rockeach dalam Quyen dan Zaharim, 2012:135, dalam Sanusi (2017:16) menjelaskan tentang nilai sebagai keyakinan abadi yang menunjukkan bahwa suatu tindakan atau gaya hidup tertentu lebih dipilih dibandingkan dengan tindakan atau gaya hidup yang lain yang berkebalikan, baik secara sosial dan personal. Keeney (1996) menjelaskan bahwa nilai merupakan *driving force* untuk segala keputusan yang diambil oleh individu dan merupakan dasar bagi semua hal yang dilakukan oleh individu (Sanusi, 2017:64). Schwartz (1992) menyebut nilai sebagai tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan bersifat lintas situasi serta bervariasi arti pentingnya, yang menjadi prinsip yang mengarahkan kehidupan manusia (Sanusi, 2017:16).

Lebih lanjut, Quyen dan Zaharim (2012) dalam Sanusi (2017) menjelaskan bahwa nilai memiliki beberapa karakteristik yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut:

1. Nilai bersifat relatif permanen, sehingga berkontribusi terhadap pemeliharaan keberlanjutan manusia dan masyarakat.
2. Nilai merupakan keyakinan, yaitu sangat berkaitan erat dengan sisi emosional manusia.
3. Nilai bersifat opsional, sehingga terkait dengan “konsepsi memilih”.
4. Nilai dijadikan sebagai standar atau kriteria sebagai dasar panduan memilih atau melakukan evaluasi terhadap tindakan, kebijakan, manusia, dan peristiwa.
5. Nilai bersifat hierarkis, sehingga dapat dibedakan antara nilai dengan norma dan perilaku.

Enam Sistem Nilai menurut Sanusi (2017):

1. Nilai Teologis berhubungan dengan aspek keimanan dan ketakwaan, seperti tauhid, ibadah, ihsan, doa, dan jihad fi sabilillah.
2. Nilai Etis-Hukum menekankan etika dan moral, seperti kejujuran, tanggung jawab, toleransi, keadilan, dan perdamaian.
3. Nilai Estetik berkaitan dengan keindahan dan harmoni, seperti keindahan, kerapian, cinta kasih, dan keserasian.

4. Nilai Logis-Rasional berfokus pada kebenaran logika, seperti konsistensi fakta dan simpulan, kejelasan, dan proses berpikir rasional.
5. Nilai Fisik-Fisiologis menyentuh aspek nyata dan empiris, seperti fungsi, ukuran, kekuatan, sebab-akibat, dan lokasi.
6. Nilai Teleologik berkaitan dengan tujuan dan kebermanfaatan, seperti kegunaan, efektivitas, produktivitas, dan inovasi.

Penelitian terkait strategi peningkatan lulusan perguruan tinggi yang berkualitas dan berdaya saing mencerminkan nilai-nilai sebagai berikut:

1. Nilai teologis, ijtihad dan istiqamah dalam melakukan perubahan dan mengidentifikasi hal-hal baru untuk membangun lulusan Perguruan Tinggi yang berkualitas secara konsisten untuk berubah dan selalu berkembang seiring dengan perubahan-perubahan lingkungan yang dinamis dan cepat.

Surah al-Hasyr ayat 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahannya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah SWT dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok; dan bertakwalah kepada Allah SWT, sesungguhnya Allah SWT Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. Ayat ini merupakan seruan langsung kepada umat manusia untuk melakukan perencanaan dan persiapan yang matang. Shihab (2002) menafsirkan "hari esok" (لِغَدٍ - li-ghad) tidak hanya terbatas pada hari akhirat, tetapi juga mencakup masa depan duniawi. Ayat ini menyeru umat Islam untuk memiliki visi ke depan, melakukan muhasabah (introspeksi), dan merencanakan secara cermat apa yang akan mereka persembahkan atau persiapkan untuk hari esok. Ini adalah perintah untuk bersikap proaktif, bukan reaktif. Perintah untuk "memperhatikan apa yang telah dipersiapkan" menunjukkan pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap perencanaan dan tindakan.

Rasulullah SAW bersabda:

مَنْ أَرَادَ الدُّنْيَا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ، وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ، وَمَنْ أَرَادَهُمَا فَعَلَيْهِ
بِالْعِلْمِ

Terjemahannya: "Barang siapa yang hendak menginginkan dunia, maka hendaklah ia menguasai ilmu. Barang siapa menginginkan akhirat, hendaklah ia menguasai ilmu. Dan barang siapa yang menginginkan keduanya (dunia dan akhirat), hendaklah ia menguasai ilmu," (HR Ahmad).

Ayat-ayat Al Qur'an dan Hadits menjelaskan betapa pentingnya ilmu pengetahuan dan memberikan contoh agar umat manusia selalu menyusun atau membuat perencanaan dalam setiap aspek kehidupan terutama dalam pendidikan. Penguasaan ilmu dalam rangka mencapai dunia dan menggapai akhirat. Pendidikan adalah pemberian yang utama.

Dalam pandangan teologis, pendidikan merupakan amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Perguruan tinggi memiliki kewajiban moral untuk memastikan bahwa lulusan mereka tidak hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga karakter yang kuat dan integritas tinggi.

Nilai-nilai teologis menegaskan bahwa segala usaha dalam pendidikan, termasuk strategi peningkatan mutu lulusan, seharusnya dilihat sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Tuhan Yang Maha Esa.

2. Nilai etis-hukum, nilai yang berkaitan dengan prinsip-prinsip etika, kepatuhan terhadap hukum, dan tanggung jawab sosial yang harus dipegang oleh institusi pendidikan tinggi dalam menjalankan strategi. Perguruan tinggi harus memastikan bahwa semua strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, termasuk undang-undang pendidikan, standar akreditasi, dan kebijakan pemerintah terkait pendidikan tinggi. Kepatuhan mencakup aspek administratif, akademik, dan operasional.

Nilai-nilai etis-hukum memastikan bahwa strategi peningkatan mutu dan daya saing lulusan tidak hanya berfokus pada hasil akademik tetapi

juga menjunjung tinggi prinsip-prinsip moral, hukum, dan tanggung jawab sosial.

3. Nilai estetis, yang berkaitan dengan keindahan, kualitas seni, dan disain, berkontribusi pada pengalaman belajar yang lebih kaya dan bermakna. Disain ruang kelas, laboratorium, dan lingkungan kampus yang estetis dapat menciptakan suasana belajar yang lebih menyenangkan. Penyajian materi pembelajaran yang estetis, seperti penggunaan info grafis, diagram, dan visualisasi data yang menarik, dapat membantu mahasiswa memahami konsep dengan lebih mudah dan membuat pembelajaran lebih menarik. Penggunaan elemen visual yang baik juga dapat meningkatkan daya ingat dan pemahaman.

Strategi peningkatan mutu lulusan harus mencakup pengembangan kreativitas mahasiswa, terutama dalam bidang perhotelan. Mahasiswa harus didorong untuk mengeksplorasi ide baru, berinovasi, dan mengekspresikan diri secara artistik dalam tugas praktis dan proyek. Integrasi elemen seni, seperti disain, estetika, dan kreativitas, ke dalam kurikulum dapat membantu mahasiswa mengembangkan keterampilan teknis dan artistik, yang penting untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan berdaya saing di industri kreatif.

Nilai-nilai estetis membantu memastikan bahwa strategi peningkatan mutu dan daya saing lulusan tidak hanya berfokus pada aspek akademik dan teknis, tetapi juga memperhatikan kualitas pengalaman belajar yang lebih holistik dan estetis, yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya tarik dan keunggulan lulusan di dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

4. Nilai logis-rasional dalam penelitian ini mengutamakan penggalan fakta menggunakan pendekatan manajemen strategis Wheelen & Hunger (2018), pengembangan simpulan yang tepat dan sesuai, serta penggunaan proses/tahapan yang teruji. Nilai logis mencakup prinsip rasionalitas, konsistensi, dan keteraturan dalam perencanaan dan implementasi strategi. Strategi peningkatan mutu dan daya saing lulusan harus disusun secara koheren, dengan setiap langkah dan tindakan yang direncanakan saling

mendukung dan berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan. Setiap komponen strategi, mulai dari pemindaian lingkungan hingga evaluasi dan umpan balik, harus diselaraskan dengan visi dan misi perguruan tinggi.

Pengambilan keputusan dalam strategi peningkatan mutu lulusan harus didasarkan pada pemikiran rasional dan analisis logis. Setiap keputusan harus mempertimbangkan bukti empiris, data relevan, dan analisis mendalam untuk memastikan strategi yang diambil adalah yang terbaik dan paling efektif. Strategi yang diterapkan harus berbasis data dan fakta akurat, seperti hasil survei, evaluasi kinerja lulusan, analisis kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), dan pemindaian lingkungan. Keberpihakan pada data ini membantu menghindari asumsi tidak berdasar dan memastikan keputusan objektif serta dapat dipertanggungjawabkan.

Nilai-nilai logis memastikan bahwa strategi peningkatan mutu dan daya saing lulusan disusun dan diimplementasikan secara rasional, terukur, dan sistematis, sehingga mencapai hasil yang diinginkan dengan cara efisien dan efektif.

5. Nilai fisik-fisiologis, penelitian akan menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta perubahan-perubahan dan keterkaitan antara semua aspek dengan *profiling*, asesmen dan analisis secara mendalam terhadap data-data yang dikumpulkan secara langsung di lapangan. Melibatkan aspek-aspek yang terkait dengan kondisi fisik, kesehatan, dan lingkungan fisik yang mendukung proses pendidikan. Kesejahteraan mental juga merupakan bagian penting dari nilai fisik-fisiologis. Perguruan tinggi harus menyediakan dukungan psikologis dan konseling bagi mahasiswa untuk membantu mereka mengelola stres, kecemasan, dan tantangan lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja akademis mereka.

Nilai-nilai fisik-fisiologis menekankan pentingnya memperhatikan kondisi fisik dan lingkungan belajar mahasiswa, yang merupakan elemen fundamental dalam mendukung pencapaian pendidikan yang berkualitas dan menghasilkan lulusan yang siap bersaing di DUDI.

6. Nilai teleologik, penelitian akan memberikan kemanfaatan bagi lulusan dan Perguruan Tinggi agar dapat berkembang/maju dan berdaya saing global melalui pendekatan manajemen strategi yang integratif dan *inovatif*. Nilai tersebut berkaitan dengan tujuan akhir atau hasil yang ingin dicapai dari strategi tersebut. Nilai-nilai yang berfokus pada dampak jangka panjang dan kontribusi positif yang dihasilkan oleh lulusan berkualitas terhadap masyarakat, DUDI, dan kemajuan pendidikan itu sendiri.

Strategi peningkatan kualitas lulusan bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang dapat memenuhi kebutuhan DUDI, sehingga membantu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan produktivitas, dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Lulusan yang berkualitas juga diharapkan dapat membawa perubahan positif dalam masyarakat, baik melalui inovasi di bidang mereka masing-masing maupun melalui kontribusi sosial. Dengan demikian, pendidikan tinggi berperan dalam peningkatan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan.

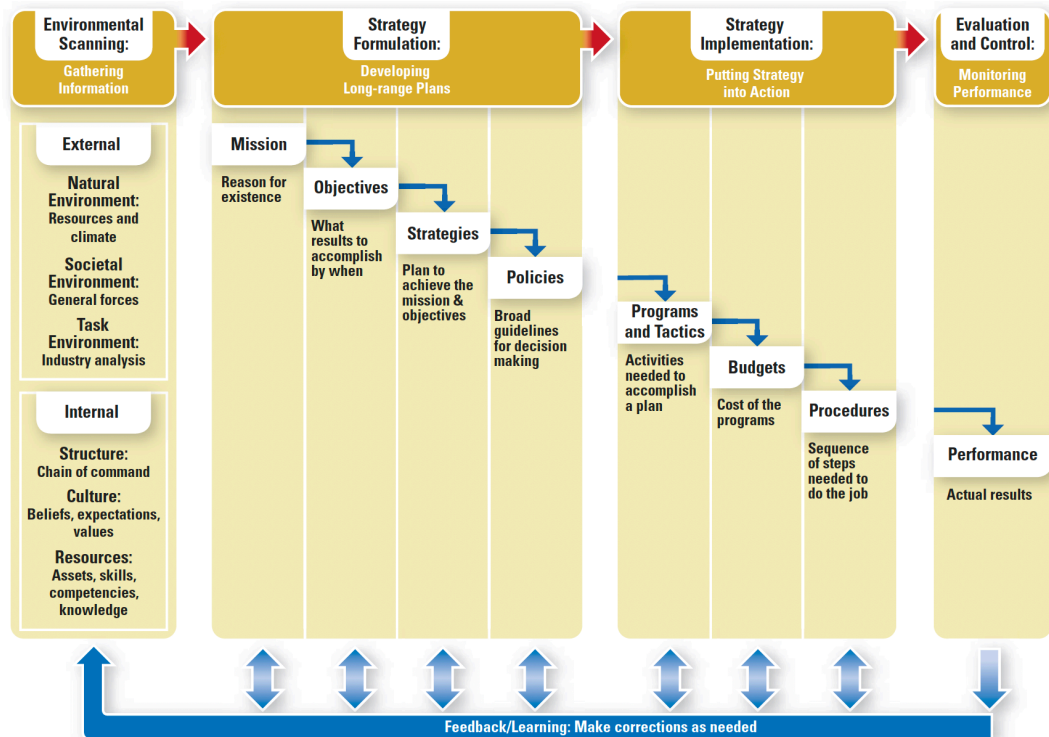
Nilai teleologis mencakup upaya untuk memastikan bahwa lulusan mampu bersaing secara global dan berkontribusi secara efektif di tempat kerja. Selain kompetensi teknis, lulusan juga harus dibekali dengan karakter yang kuat dan etika profesional yang baik. Nilai teleologis menekankan pentingnya strategi peningkatan lulusan yang tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap individu, masyarakat, dan dunia.

C. Landasan Teoritis

1. Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan suatu proses terintegrasi yang digunakan oleh organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan dan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan daya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis (Wheelen & Hunger, 2018). Wheelen dan Hunger mengembangkan model manajemen strategis yang bersifat komprehensif dan

sistematis (Gambar 2.1), yang mencakup empat tahapan utama, yaitu: (1) *Environmental Scanning* (Pemindaian Lingkungan), (2) *Strategy Formulation* (Perumusan Strategi), (3) *Strategy Implementation* (Implementasi Strategi), serta (4) *Evaluation and Control* (Evaluasi dan Pengendalian).



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis Wheelen dan Hunger (2018)

a. Pemindaian Lingkungan

Tahapan awal dalam proses manajemen strategis adalah pemindaian lingkungan, yang bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi terkait faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Analisis lingkungan eksternal meliputi tiga aspek utama, yaitu lingkungan alam (*natural environment*), lingkungan masyarakat (*societal environment*), dan lingkungan industri atau tugas (*task environment*).

Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri (Analisis Eksternal) adalah proses untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi seperti perubahan dalam teknologi,

ekonomi, sosial, atau politik, yang dapat memberikan peluang atau ancaman bagi organisasi.

a. Memindai Lingkungan Sosial:

Analisis ini berkaitan dengan memahami bagaimana faktor sosial, seperti perubahan nilai masyarakat, tren demografis, dan pergeseran budaya, dapat mempengaruhi strategi dan operasi perusahaan.

b. Isu Global:

Isu global mencakup tantangan dan peluang yang dihadapi perusahaan di tingkat internasional, seperti perubahan iklim, globalisasi pasar, atau kebijakan perdagangan internasional, yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan.

c. Analisis Industri: Pendekatan Porter:

Michael Porter (1990) mengemukakan lima kekuatan yang mempengaruhi daya saing suatu industri, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan intensitas persaingan di dalam industri.

d. Evolusi Industri:

Evolusi industri menggambarkan bagaimana industri berkembang dari waktu ke waktu, baik melalui inovasi teknologi, perubahan dalam preferensi konsumen, maupun pergeseran dalam struktur kompetitif yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam jangka panjang.

e. Intelijen Kompetitif: Memantau Pesaing untuk Perencanaan Strategis:

Intelijen kompetitif adalah proses mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pesaing untuk membantu perusahaan merumuskan strategi yang lebih baik dengan memahami kekuatan, kelemahan, dan langkah-langkah yang diambil pesaing.

f. Peramalan:

Peramalan adalah teknik untuk memprediksi perkembangan masa depan berdasarkan data dan tren yang ada, membantu perusahaan merencanakan strategi untuk menghadapi kemungkinan perubahan dalam lingkungan bisnis.

Setiap elemen ini berperan penting dalam membantu perusahaan memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keputusan strategis mereka.

Sementara itu, analisis lingkungan internal mencakup aspek struktur organisasi, budaya, dan sumber daya yang dimiliki, seperti aset, keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan (Wheelen & Hunger, 2018). Analisis organisasi dan keunggulan kompetitif (Analisis Internal) berfokus pada faktor-faktor internal yang dapat mempengaruhi daya saing dan kinerja organisasi.

a. Model Bisnis:

Model bisnis menggambarkan cara perusahaan menciptakan, mengirimkan, dan menangkap nilai. Ini meliputi cara perusahaan menghasilkan pendapatan, struktur biaya, dan hubungan dengan pelanggan dan pemasok, serta bagaimana perusahaan membedakan dirinya di pasar.

b. Analisis Rantai Nilai Industri:

Analisis rantai nilai industri mengidentifikasi serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam industri tertentu, yang menciptakan nilai tambah dalam proses produksi atau distribusi produk, dan membantu memahami posisi kompetitif perusahaan dalam industri tersebut.

c. Analisis Rantai Nilai Korporasi:

Rantai nilai korporasi melibatkan identifikasi dan analisis aktivitas internal perusahaan, dari penelitian dan pengembangan hingga layanan purna jual, untuk menentukan bagaimana perusahaan dapat menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif di pasar.

d. Pemindaian Sumber Daya dan Kemampuan Fungsional:

Pemindaian sumber daya dan kemampuan fungsional adalah proses mengevaluasi sumber daya internal perusahaan, seperti keahlian, teknologi, dan kapasitas produksi, yang mendukung strategi perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif.

e. Struktur Organisasi Dasar:

Struktur organisasi dasar mencakup pengaturan formal dalam organisasi yang menentukan hubungan hierarki, pembagian tugas, dan

pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Ini termasuk struktur fungsional, divisional, atau matriks.

f. Budaya:

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dibagikan oleh anggota organisasi yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi dan bekerja bersama. Budaya yang kuat dapat memberikan keunggulan kompetitif dengan memperkuat identitas perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Setiap elemen ini merupakan komponen penting dalam analisis internal, yang membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dalam menciptakan nilai dan bersaing di pasar.

Melalui tahapan ini, organisasi dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam, yang menjadi dasar penyusunan strategi yang relevan.

b. Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil pemindaian lingkungan, organisasi selanjutnya memasuki tahap perumusan strategi. Pada tahap ini, organisasi menetapkan misi, yaitu alasan fundamental keberadaannya, serta merumuskan tujuan (*objectives*) yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Strategi kemudian disusun sebagai rencana komprehensif untuk mencapai misi dan tujuan tersebut. Formulasi strategi adalah proses merancang langkah-langkah yang akan diambil perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mengatasi tantangan yang ada. Selain itu, organisasi juga merancang kebijakan (*policies*) sebagai pedoman umum dalam pengambilan keputusan (Wheelen & Hunger, 2018). Perumusan strategi tidak hanya mencakup strategi korporat di tingkat tertinggi, tetapi juga mencakup strategi unit bisnis, fungsional, dan operasional yang selaras untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Strategi korporat berfokus pada pengelolaan dan pengembangan keseluruhan portofolio perusahaan, termasuk keputusan terkait diversifikasi dan alokasi sumber daya antar unit bisnis.

a. Strategi Arah (*Directional Strategy*):

Strategi arah berkaitan dengan keputusan perusahaan untuk fokus pada pertumbuhan, stabilitas, atau pengurangan ukuran perusahaan dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang.

b. Strategi Pertumbuhan:

Strategi pertumbuhan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan ekspansi perusahaan melalui berbagai pendekatan, seperti integrasi vertikal, diversifikasi, atau ekspansi pasar.

c. Isu Global: Ekspansi Global:

Isu global dalam ekspansi global mencakup tantangan yang dihadapi perusahaan ketika memasuki pasar internasional, seperti adaptasi terhadap perbedaan budaya, peraturan, dan persaingan yang ketat.

d. Analisis Portofolio (Matriks Pertumbuhan-Bagikan BCG):

Matriks BCG adalah alat yang digunakan untuk menilai posisi relatif unit bisnis atau produk dalam portofolio perusahaan berdasarkan pangsa pasar dan laju pertumbuhannya, untuk membantu pengalokasian sumber daya yang lebih efisien.

e. Pengasuhan Korporat (*corporate parenting*):

Pengasuhan korporat melibatkan peran perusahaan induk dalam mengelola dan mendukung unit-unit bisnisnya, dengan memberikan arahan strategis dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi bisnis berfokus pada cara perusahaan bersaing di pasar atau industri tertentu untuk mencapai keunggulan kompetitif.

a. Misi dan Tujuan:

Misi menggambarkan alasan eksistensi perusahaan, sementara tujuan adalah sasaran yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu

tertentu. Keduanya memberikan arah bagi perusahaan dalam merumuskan strategi.

b. Strategi Kompetitif Porter:

Porter (1990) mengidentifikasi tiga strategi kompetitif utama yang dapat digunakan perusahaan untuk bersaing di pasar: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Setiap strategi ini membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif.

c. Isu Global:

Isu global merujuk pada tantangan atau peluang yang dihadapi perusahaan di pasar internasional, seperti globalisasi, perbedaan budaya, dan kebijakan perdagangan yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan.

d. Isu Inovasi:

Isu inovasi berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang.

e. Isu Keberlanjutan (*Sustainability*):

Keberlanjutan mengacu pada upaya perusahaan untuk bertindak secara sosial dan ekologis bertanggung jawab dalam jangka panjang, yang melibatkan pengelolaan sumber daya secara efisien dan meminimalkan dampak lingkungan.

f. Strategi Kooperatif:

Strategi kooperatif melibatkan kerja sama antara perusahaan, baik dalam bentuk aliansi atau kemitraan, untuk mencapai tujuan bersama yang mungkin sulit dicapai secara mandiri.

g. Aliansi Strategis:

Aliansi strategis adalah perjanjian antara dua atau lebih perusahaan untuk bekerja sama dalam bidang tertentu tanpa membentuk perusahaan gabungan, yang bertujuan untuk mengakses sumber daya atau pasar yang baru.

Strategi fungsional adalah strategi yang dikembangkan di tingkat departemen atau fungsi dalam perusahaan, yang mendukung pelaksanaan strategi bisnis dan korporat.

a. Strategi Pemasaran:

Strategi pemasaran berfokus pada bagaimana perusahaan memasarkan produknya untuk menarik pelanggan dan meningkatkan pangsa pasar. Ini meliputi segmentasi pasar, diferensiasi produk, dan pengembangan saluran distribusi.

b. Strategi Keuangan:

Strategi keuangan mencakup perencanaan dan pengelolaan sumber daya keuangan perusahaan, termasuk keputusan tentang investasi, pendanaan, dan pengelolaan risiko untuk mendukung tujuan strategis perusahaan.

c. Strategi Riset dan Pengembangan (R&D):

Strategi R&D berfokus pada inovasi dan pengembangan produk atau teknologi baru untuk meningkatkan daya saing perusahaan, baik melalui peningkatan produk yang ada maupun pengembangan produk baru.

d. Strategi Operasi:

Strategi operasi mencakup keputusan terkait produksi dan operasi perusahaan untuk mencapai efisiensi biaya, kualitas produk, dan pengiriman tepat waktu, yang semuanya mendukung keunggulan kompetitif.

e. Isu Global:

Isu global dalam strategi fungsional mencakup tantangan dan peluang yang timbul akibat perbedaan pasar internasional yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan, seperti peraturan lokal, biaya tenaga kerja, dan akses ke bahan baku.

f. Strategi Pengadaan:

Strategi pengadaan berfokus pada bagaimana perusahaan memperoleh bahan baku dan komponen dengan harga terbaik dan kualitas yang tepat, serta memastikan rantai pasokan yang efisien dan efektif.

g. Strategi Logistik:

Strategi logistik berhubungan dengan pengelolaan distribusi dan pergerakan barang dari pemasok ke pelanggan, yang mencakup pengelolaan gudang, pengiriman, dan pengendalian biaya transportasi untuk meningkatkan efisiensi operasional.

h. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM):

Strategi HRM berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja, mulai dari perekrutan, pelatihan, hingga pengembangan karyawan, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan membangun budaya perusahaan yang kuat.

i. Strategi Teknologi Informasi:

Strategi teknologi informasi berfokus pada penggunaan teknologi untuk mendukung operasi bisnis, seperti pengelolaan data, sistem informasi, dan otomatisasi proses, guna meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan.

Setiap elemen strategi di atas membantu organisasi merencanakan dan melaksanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif, baik di tingkat bisnis, korporat, maupun fungsional.

c. Implementasi Strategi

Setelah strategi dirumuskan, tahap selanjutnya adalah implementasi strategi, yaitu proses mewujudkan/menerjemahkan rencana strategis ke dalam tindakan nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mencakup penyusunan program dan taktik, penetapan anggaran, serta perumusan prosedur yang diperlukan untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Wheelen dan Hunger (2018) menekankan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada efektivitas alokasi sumber daya, kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang jelas, serta adanya budaya organisasi yang mendukung perubahan. Kegagalan dalam implementasi sering kali bukan disebabkan oleh kelemahan strategi itu sendiri, melainkan oleh lemahnya proses penerapan di lapangan.

Strategi global berfokus pada ekspansi perusahaan ke pasar internasional dan pengelolaan operasi di tingkat global.

a. Masuk ke Pasar Internasional:

Masuk ke pasar internasional adalah proses di mana perusahaan memilih cara untuk memulai atau memperluas operasi mereka di luar negara asal, seperti melalui ekspor, lisensi, atau investasi langsung.

b. Aliansi Strategis Internasional:

Aliansi strategis internasional adalah bentuk kerja sama antara perusahaan dari negara yang berbeda, di mana mereka berbagi sumber daya dan keahlian untuk meraih tujuan bersama di pasar internasional.

c. Pekerjaan Internasional (*International Employment*):

Pekerjaan internasional mencakup kebijakan dan praktik terkait dengan manajemen tenaga kerja yang bekerja di luar negara asal perusahaan, termasuk pengelolaan tenaga kerja asing dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan internasional.

Pengorganisasian dan struktur mencakup bagaimana perusahaan menyusun sumber daya dan menugaskan tanggung jawab untuk mendukung implementasi strategi. Pihak yang mengimplementasikan strategi adalah individu atau kelompok dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana strategis. Ini termasuk manajer, eksekutif, dan tim operasional.

a. Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur:

Mengembangkan program, anggaran, dan prosedur berarti merancang langkah-langkah konkret untuk melaksanakan strategi, termasuk alokasi sumber daya, penjadwalan kegiatan, dan pembuatan prosedur operasional untuk mencapai tujuan strategis.

b. Struktur Organisasi:

Struktur organisasi merujuk pada cara perusahaan menyusun departemen, unit, dan peran dalam organisasi untuk memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab terdistribusi secara efisien untuk mendukung strategi.

c. Penyusunan Staf:

Penyusunan staf mencakup proses perekrutan, pelatihan, dan penempatan karyawan yang tepat dalam posisi yang sesuai untuk mendukung pelaksanaan strategi perusahaan.

d. **Mengelola Budaya Perusahaan:**

Mengelola budaya perusahaan melibatkan pengembangan dan pemeliharaan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang mendukung visi dan misi perusahaan serta strategi yang diimplementasikan.

e. **Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management By Objective*-MBO):**

Manajemen Berdasarkan Tujuan adalah pendekatan manajerial di mana perusahaan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk individu atau tim, dan kemudian mengevaluasi kinerja mereka berdasarkan pencapaian tujuan tersebut.

f. **Manajemen Kualitas Total (TQM):**

Manajemen Kualitas Total (TQM) adalah pendekatan yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan dalam semua aspek operasional perusahaan, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta kepuasan pelanggan.

Setiap elemen ini berperan dalam memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, serta memberikan hasil yang diharapkan.

d. Evaluasi dan Pengendalian

Tahap akhir dalam kerangka manajemen strategis adalah evaluasi dan pengendalian, yang bertujuan untuk memantau dan menilai kinerja organisasi, membandingkan hasil aktual dengan standar atau target yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi deviasi yang terjadi untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan mencapai tujuan yang diinginkan. Mengukur kinerja adalah proses untuk menilai sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dalam strategi tercapai. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menggunakan indikator finansial dan non-finansial untuk menilai efektivitas dan efisiensi operasional serta kinerja keseluruhan organisasi, seperti laba

bersih, pengembalian investasi, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan. Evaluasi ini bersifat sistematis dan berkelanjutan, sehingga memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian strategi, kebijakan, atau program jika diperlukan (Wheelen & Hunger, 2018). Dengan demikian, proses evaluasi dan pengendalian berfungsi tidak hanya sebagai alat *monitoring*, tetapi juga sebagai bagian integral dari siklus pembelajaran organisasi.

Pemilihan ukuran yang tepat penting untuk memastikan bahwa pengukuran yang dilakukan dapat menggambarkan pencapaian tujuan strategis.

a. Penghitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas (*Activity-Based Costing*):

Activity-Based Costing (ABC) adalah metode untuk mengalokasikan biaya dengan lebih akurat berdasarkan aktivitas yang menyebabkan pengeluaran, sehingga perusahaan dapat mengetahui biaya sesungguhnya dari produk atau layanan yang ditawarkan.

b. Manajemen Risiko Perusahaan:

Manajemen risiko perusahaan adalah pendekatan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi perusahaan, baik itu risiko strategis, operasional, keuangan, atau lingkungan eksternal.

c. Pendekatan *Balanced Scorecard*:

Balanced Scorecard adalah alat manajerial yang mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan yang membantu perusahaan menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan panjang serta memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja organisasi.

d. Ukuran Utama Divisional dan Fungsional:

Ukuran utama divisional dan fungsional adalah indikator kinerja yang digunakan untuk menilai kinerja unit bisnis atau departemen tertentu dalam perusahaan, seperti produksi, pemasaran, atau keuangan, untuk memastikan bahwa mereka mendukung tujuan strategis perusahaan.

e. Menggunakan *Benchmarking* untuk Mengevaluasi Kinerja:

Benchmarking adalah proses membandingkan kinerja perusahaan dengan standar atau perusahaan lain dalam industri yang sama untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan area yang membutuhkan perbaikan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.

Setiap elemen ini membantu perusahaan untuk tidak hanya mengukur pencapaian mereka terhadap tujuan strategis, tetapi juga untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam hal efisiensi dan efektivitas operasional.

e. Umpan Balik dan Pembelajaran

Model manajemen strategis mencakup mekanisme umpan balik dan pembelajaran (*feedback and learning*) yang berlangsung di seluruh tahapan proses. Setiap komponen dalam model saling terhubung, memungkinkan informasi mengalir kembali untuk dievaluasi dan disempurnakan. Melalui mekanisme ini, organisasi dapat menyesuaikan strategi secara dinamis berdasarkan hasil evaluasi dan kondisi nyata di lapangan. Proses ini tidak hanya untuk merespons kegagalan, tetapi juga untuk mengantisipasi peluang perbaikan dan mendorong inovasi (Wheelen & Hunger, 2018). Dengan demikian, strategi yang disusun tidak berhenti pada perencanaan semata, melainkan terus dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi dan daya saing organisasi. Dalam praktiknya, organisasi sering kali perlu meninjau kembali dan memperbaiki keputusan strategis yang telah diambil, terutama jika kinerja tidak sesuai harapan. Kondisi ini bisa menjadi indikator adanya kelemahan dalam perumusan atau pelaksanaan strategi, atau munculnya perubahan lingkungan eksternal, seperti persaingan baru, pergeseran pasar, atau regulasi yang memengaruhi operasional organisasi.

2. Teori Mutu

Mutu dalam pendidikan tinggi merupakan elemen fundamental yang menentukan daya saing lulusan di pasar kerja global. Mutu tidak hanya dimaknai sebagai hasil akhir berupa lulusan, melainkan juga mencakup seluruh proses penyelenggaraan pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Mutu yang dihasilkan oleh perguruan tinggi dipengaruhi oleh

berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk sistem pengelolaan institusi, kompetensi dosen, kurikulum, fasilitas, serta keterlibatan DUDI.

Menurut Deming (1986), mutu tidak dapat dicapai melalui inspeksi semata, melainkan harus dibangun melalui perbaikan proses secara berkelanjutan dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Dalam pandangan Deming (1986), mutu merupakan hasil dari sistem yang terintegrasi dan kesadaran kolektif seluruh elemen organisasi. Deming *Wheel* atau Siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), siklus perbaikan berkelanjutan menekankan pentingnya perencanaan yang matang (*Plan*), implementasi terkontrol (*Do*), evaluasi hasil (*Check*), dan tindakan perbaikan (*Act*) yang berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan tinggi, siklus PDCA dapat diterapkan pada seluruh proses akademik dan non-akademik, seperti perencanaan kurikulum, pengembangan kompetensi dosen, layanan mahasiswa, hingga evaluasi kinerja lulusan. 14 Prinsip Manajemen (Deming, 1986) yang berfungsi sebagai panduan bagi organisasi dalam menciptakan sistem manajemen berbasis mutu. Beberapa prinsip penting yang relevan untuk institusi pendidikan tinggi, antara lain adalah: membangun tujuan jangka panjang, mengadopsi filosofi baru untuk menghadapi tantangan masa depan, menghilangkan ketergantungan pada inspeksi akhir, meningkatkan pelatihan kerja secara terus-menerus, serta menghapuskan hambatan komunikasi antar unit kerja.

Feigenbaum (1991) menegaskan bahwa mutu adalah tanggung jawab semua pihak dalam organisasi, bukan semata-mata menjadi tugas unit penjaminan mutu atau bagian kontrol kualitas. Konsep *Quality is Everybody's Job* menempatkan seluruh komponen organisasi, termasuk pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, hingga mahasiswa sebagai aktor penting dalam penciptaan mutu. Mutu menurut Feigenbaum (1991) bersifat menyeluruh dan harus diintegrasikan dalam seluruh proses organisasi, mulai dari desain, produksi, distribusi, hingga pelayanan purna jual. Feigenbaum (1991) mendefinisikan mutu sebagai “keseluruhan karakteristik produk atau jasa yang berpengaruh terhadap kemampuan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.” Ia menekankan bahwa mutu tidak bisa dicapai hanya dengan inspeksi,

melainkan melalui pengendalian mutu yang sistemik dan preventif. Pengendalian mutu menyangkut semua aspek kegiatan organisasi, mulai dari perencanaan mutu, pelatihan sumber daya manusia, penggunaan teknologi, pengelolaan proses, hingga evaluasi hasil. Dengan kata lain, mutu bukanlah hasil dari satu fungsi tertentu, melainkan hasil dari sinergi antar bagian dalam organisasi. Tiga pilar utama dalam teori Feigenbaum (1986) adalah: *Total Quality Control*, Mutu harus dikendalikan di setiap tahap proses dan menjadi bagian dari tanggung jawab setiap individu; *Customer Focus*, Kepuasan pelanggan merupakan ukuran utama dari keberhasilan mutu. Dalam konteks pendidikan tinggi, pelanggan bisa diartikan sebagai mahasiswa, dunia industri, dan masyarakat; *Continuous Improvement*, Mutu harus selalu diperbaiki secara berkelanjutan, tidak pernah dianggap selesai.

3. Teori Daya Saing

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, daya saing didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik, lebih cepat, atau lebih bermakna. Kemampuan ini mencakup empat aspek utama, yaitu: kemampuan untuk memperkuat pangsa pasar; kemampuan untuk terhubung dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal; kemampuan untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan; dan kemampuan untuk memperkuat posisi strategis yang menguntungkan.

Dalam konteks pendidikan tinggi, daya saing suatu perguruan tinggi sangat bergantung pada keunggulan bersaing yang dimilikinya. Hal ini dipengaruhi secara langsung oleh kualitas kepemimpinan dan potensi sumber daya baik sumber daya manusia maupun non-manusia yang dapat dioptimalkan untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi secara efektif dan efisien. Dengan demikian, perguruan tinggi yang memiliki daya saing tinggi adalah perguruan tinggi yang memiliki keunggulan kompetitif.

Daya saing merupakan kemampuan suatu entitas baik individu, organisasi, maupun negara untuk bertahan, berkembang, dan unggul dalam

situasi persaingan yang semakin kompleks di era globalisasi. Menurut Frinces (2011), "daya saing adalah posisi strategis suatu organisasi yang ditentukan oleh keunggulan sumber daya internal, inovasi, efisiensi proses, serta kecepatan adaptasi terhadap dinamika eksternal". Daya saing sebagai hasil puncak dari akumulasi berbagai keunggulan dan nilai tambah yang dimiliki oleh suatu institusi. Daya saing tidak hanya ditentukan oleh kecepatan atau kekuatan dalam merespons tantangan, melainkan oleh kapasitas institusi untuk menciptakan keunggulan yang berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya yang strategis, kepemimpinan yang efektif, dan inovasi yang konsisten.

Menurut Frinces (2011), terdapat sejumlah domain strategis yang menjadi fondasi dalam membangun daya saing yang absolut, yang meliputi: sumber daya manusia, kepemimpinan, organisasi, perencanaan strategis, strategi bisnis, teknologi, kualitas, pelayanan, harga/biaya, inovasi, promosi, dan komunikasi. Dalam perspektif ini, daya saing tidak lagi semata-mata berbicara tentang memenangkan persaingan pasar, tetapi tentang kemampuan suatu institusi untuk menghasilkan nilai lebih (*value creation*) yang diakui oleh para pemangku kepentingan. Dengan demikian, daya saing bersifat multidimensional dan integratif, mencakup aspek internal institusi hingga interaksinya dengan lingkungan eksternal.

Di bidang pendidikan tinggi, terutama dalam konteks perguruan tinggi vokasi, Frinces (2011) menekankan pentingnya peran kepemimpinan strategis dan pengelolaan sumber daya manusia yang unggul sebagai faktor penentu keunggulan kompetitif. Keberhasilan institusi pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing sangat dipengaruhi oleh efektivitas sistem manajemen mutu, kejelasan perencanaan strategis, kapasitas inovasi kurikulum, serta kemampuan menjalin kolaborasi yang produktif dengan dunia usaha dan industri. Lebih lanjut, Frinces juga menegaskan bahwa institusi pendidikan tinggi yang kompetitif adalah mereka yang mampu membangun reputasi akademik, mengembangkan layanan yang profesional, dan menciptakan kepercayaan publik melalui pencapaian-pencapaian konkret.

Porter (1985) menyatakan bahwa daya saing suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menciptakan nilai tambah yang unik dan berkelanjutan dibandingkan pesaingnya. Nilai tambah tersebut dapat muncul dari dua sumber utama, yaitu melalui keunggulan biaya (*cost leadership*) atau diferensiasi produk/jasa (*differentiation*). Lebih jauh, Porter (1990) mengembangkan model *The Diamond of National Advantage* atau dikenal sebagai *Porter's Diamond Model*, yang menjelaskan faktor-faktor penentu daya saing suatu negara atau wilayah dalam konteks global. Model ini mencakup empat elemen utama: (1) kondisi faktor (*factor conditions*), seperti sumber daya manusia dan infrastruktur; (2) kondisi permintaan (*demand conditions*), yaitu karakteristik permintaan domestik terhadap produk/jasa; (3) industri terkait dan pendukung (*related and supporting industries*); serta (4) struktur, strategi, dan persaingan perusahaan (*firm strategy, structure, and rivalry*). Keempat faktor saling berinteraksi dan menciptakan lingkungan yang mendorong peningkatan produktivitas, inovasi, dan efisiensi (Porter, 1990).

Menurut Muhandi (dalam Mutohar dan Masduki, 2019), daya saing dalam proses organisasi merupakan elemen yang sangat penting untuk mendukung pelaksanaan fungsi operasional organisasi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Artinya, organisasi yang memiliki daya saing tinggi mampu merespons kebutuhan dan perubahan pasar secara proaktif. Muhandi menjelaskan bahwa daya saing organisasi dapat diukur melalui empat dimensi utama, yaitu biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*).

Daya saing pendidikan tinggi bagaikan penunjuk arah yang akan menuntun langkah institusi menuju masa depan. Hal tersebut tidak lepas dari posisinya sebagai penentu utama minat calon mahasiswa, yang pada akhirnya fokus pada kemampuan bersaing antar Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, meningkatkan daya saing dan menjaga mutu pendidikan tinggi menjadi sebuah keharusan. Hal tersebut menunjukkan bahwa daya saing dalam pengelolaan pendidikan tinggi tidak boleh terlepas dari peningkatan mutu pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi yang berkualitas bagaikan magnet yang menarik minat banyak calon mahasiswa. Reputasi dan keunggulan institusi akan mengantarkan mereka pada gerbang kesuksesan. Dikarenakan persaingan antar Perguruan Tinggi semakin ketat, dan

hanya institusi yang mampu beradaptasi dan menunjukkan daya saingnya yang akan bertahan dan berkembang.

Daya saing, sebagaimana didefinisikan oleh *Oxford Reference* (*Oxford reference: 2023* dan *Cambridge Dictionary: 2023*). mengacu pada kemampuan untuk bersaing secara sukses di pasar barang atau jasa. Kemampuan tersebut didasarkan pada kombinasi harga dan kualitas. Dalam konteks Perguruan Tinggi, daya saing diukur dari kualitas lulusannya. Pemasok baru tanpa reputasi yang baik mungkin perlu menawarkan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya untuk menarik pelanggan. Namun sebaliknya, perusahaan dengan reputasi kualitas yang unggul mungkin dapat bersaing bahkan dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Konsep daya saing juga berlaku dalam dunia pendidikan tinggi. Perguruan tinggi dengan reputasi menghasilkan lulusan berkualitas tinggi akan lebih diminati oleh calon mahasiswa, bahkan dengan biaya pendidikan yang lebih tinggi. Perguruan tinggi baru tanpa reputasi yang mapan mungkin perlu menawarkan biaya pendidikan yang lebih rendah untuk menarik minat calon mahasiswa.

4. Kompetensi Lulusan

Menurut Permendikbud Nomor 53 Tahun 2023, standar kompetensi lulusan merupakan batas minimal yang menggambarkan integrasi antara sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang harus dicapai oleh mahasiswa di akhir masa studinya. Perumusan capaian pembelajaran lulusan wajib mengacu pada deskripsi Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) serta setara dengan jenjang kualifikasi dalam KKNI. Rumusan capaian pembelajaran ini juga menjadi acuan utama dalam penyusunan dan pengembangan standar nasional pendidikan tinggi (SNP) lainnya.

Penjabaran mengenai kualifikasi kemampuan lulusan adalah sebagai berikut:

- a. Sikap merujuk pada perilaku yang benar dan mencerminkan budaya luhur, sebagai hasil dari internalisasi dan aktualisasi nilai-nilai serta norma dalam kehidupan spiritual dan sosial. Sikap terbentuk melalui proses pembelajaran, pengalaman kerja mahasiswa, serta kegiatan

penelitian dan/atau pengabdian kepada masyarakat yang terintegrasi dengan proses pembelajaran.

- b. Pengetahuan adalah bentuk penguasaan secara sistematis terhadap konsep, teori, metode, dan/atau falsafah dalam suatu bidang ilmu tertentu. Pengetahuan ini diperoleh melalui proses penalaran yang berkembang dalam kegiatan pembelajaran, pengalaman kerja mahasiswa, serta melalui penelitian dan/atau pengabdian kepada masyarakat yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran.
- c. Keterampilan merujuk pada kemampuan untuk menampilkan unjuk kerja secara efektif, dengan memanfaatkan konsep, teori, metode, bahan, dan/atau instrumen tertentu. Kemampuan ini diperoleh melalui proses pembelajaran, pengalaman kerja mahasiswa, serta penelitian dan/atau pengabdian kepada masyarakat yang terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran, mencakup:
 - 1) Keterampilan umum merupakan kemampuan kerja dasar yang wajib dimiliki oleh setiap lulusan, yang bertujuan untuk menjamin kesetaraan kualitas lulusan sesuai dengan jenjang program dan jenis pendidikan tinggi yang diikuti; dan
 - 2) Keterampilan khusus merupakan kemampuan kerja spesifik yang harus dimiliki oleh setiap lulusan, yang disesuaikan dengan bidang keilmuan program studi (Prodi) masing-masing.
- d. Pengalaman kerja mahasiswa merujuk pada partisipasi mahasiswa dalam aktivitas tertentu dalam bidang yang relevan selama periode waktu tertentu. Bentuk pengalaman ini dapat berupa pelatihan kerja, kerja praktik, praktik kerja lapangan, atau kegiatan lain sejenis yang mendukung pengembangan kompetensi mahasiswa.

Hard skill merupakan kemampuan teknis yang berkaitan dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek). Menurut Sinarwati dalam Budiningsih (2020), *hard skill* merujuk pada keterampilan teknis yang relevan dengan bidang pekerjaan tertentu. Keterampilan ini sangat penting dalam menghasilkan kinerja individu yang optimal. Basir (dalam Wijayanti, 2020)

menambahkan bahwa *hard skill* adalah kecakapan teknis yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pendidikan formal.

Sementara itu, *soft skill* adalah keterampilan non-teknis yang berkaitan dengan karakter dan kemampuan *interpersonal* serta *intrapersonal* seseorang. Illah Sailah (dalam Suhardjono, 2022) menyebutkan bahwa *soft skill* berperan penting dalam kesuksesan hidup, termasuk kemampuan berinteraksi dengan lingkungan (*interpersonal skill*) dan kemampuan mengelola diri sendiri (*intrapersonal skill*), yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Elfindri (dalam Khoiroh, 2018) menekankan bahwa *soft skill* berfungsi sebagai penggerak *hard skill*; seseorang yang tidak memiliki *soft skill* akan kesulitan mengembangkan kemampuan teknisnya. Senada dengan itu, Muchlas (dalam Sadia et al., 2019) menjelaskan bahwa *soft skill* dapat diidentifikasi melalui keberhasilan seseorang dan jenis keterampilan yang dimilikinya.

5. Konsep Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1990 adalah pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Sedangkan, Perguruan Tinggi merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Hal ini sejalan dengan pengertian perguruan tinggi yang termuat dalam UU Nomor 20 tahun 2003 pasal 19 ayat 1 yaitu perguruan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Linear dengan pengertian tersebut, pendidikan tinggi juga didefinisikan sebagai lembaga ilmiah yang berperan sebagai penyelenggara pendidikan dan pengajaran di atas tingkat menengah yang menjadikan kebudayaan dan kebangsaan Indonesia sebagai dasar pemberian pendidikan serta pengajaran melalui cara ilmiah (Simatupang & Yuhertiana, 2021). Pendidikan tinggi ditinjau dari Peraturan Pemerintah RI tahun 2012 tentang pendidikan tinggi merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang memiliki peran strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menerapkan nilai

humaniora, pembudayaan, dan pemberdayaan yang berkelanjutan. Selanjutnya, Simatupang dan Yuhertiana (2021) menyebutkan bahwa perguruan tinggi dapat memiliki berbagai bentuk yakni akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas.

Pendidikan tinggi ditinjau dari Peraturan Pemerintah RI Nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang memiliki peran strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menerapkan nilai humaniora, pembudayaan, dan pemberdayaan yang berkelanjutan. Perguruan tinggi memiliki tujuan pendidikan, yaitu: (1) menyiapkan lulusan dan peserta didik sebagai bagian dari masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang kemudian dapat menerapkan, menciptakan, dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian; (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian sekaligus mengupayakan penggunaannya dalam rangka untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional (Lian, 2019). Lebih lanjut dijelaskan, dalam mencapai tujuan tersebut, pendidikan tinggi memiliki acuan yang dijadikan pedoman, yaitu: (1) tujuan pendidikan nasional; (2) kaidah moral dan etika ilmu pengetahuan; dan (3) kepentingan masyarakat, bersamaan dengan memperhatikan minat, kemampuan, dan prakarsa pribadi.

6. Konsep Pendidikan Vokasi

Pendidikan vokasi adalah proses pembelajaran yang bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik agar siap terjun ke dunia kerja setelah menyelesaikan studinya. Pendidikan ini menekankan pada pembentukan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan lapangan kerja. Oleh karena itu, kurikulum vokasi perlu disusun berdasarkan realitas dunia kerja (aspek ontologis/metafisik), proses pembelajarannya harus mencerminkan situasi kerja yang sesungguhnya (aspek epistemologi), dan hasilnya harus bernilai serta sesuai dengan tuntutan dan harapan dunia usaha dan dunia industri (aspek aksiologi).

Berdasarkan Pasal 15 Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan vokasi merupakan jenjang pendidikan tinggi yang dirancang untuk mempersiapkan peserta didik memiliki keahlian terapan tertentu, dengan kualifikasi maksimal setara program sarjana. Pendidikan ini diselenggarakan melalui jalur formal, seperti politeknik, program diploma, dan bentuk sejenis lainnya.

Dalam pelaksanaannya, Permendikbud No. 53 Tahun 2023 Pasal 42 menegaskan bahwa materi pembelajaran pendidikan vokasi harus difokuskan pada pengembangan keterampilan dan penalaran melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi guna mendukung pelaksanaan pekerjaan berbasis keahlian terapan.

Sementara itu, Pasal 19 dari peraturan yang sama menetapkan bahwa kompetensi utama lulusan program diploma wajib memenuhi ketentuan yang mendukung pencapaian keahlian terapan sesuai bidang keilmuan program studi.

- a. Program Diploma Satu (D1); lulusan program diploma satu wajib memiliki kompetensi utama sebagai berikut: (1) menguasai konsep umum pengetahuan serta keterampilan operasional lengkap dalam bidangnya, (2) mampu melaksanakan serangkaian tugas spesifik, sesuai standar kerja yang berlaku di dunia usaha dan industri (DUDI).
- b. Program Diploma Dua (D2); lulusan program diploma dua wajib memiliki kompetensi utama sebagai berikut: (1) menguasai prinsip dasar pengetahuan dan keterampilan dalam bidang keahlian tertentu, (2) mampu menyelesaikan tugas berlingkup luas dan kasus spesifik, dengan memilih metode baku yang tepat sesuai konteks pekerjaan.
- c. Program Diploma Tiga (D3); lulusan program diploma tiga wajib memiliki kompetensi utama sebagai berikut: (1) menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan dan keterampilan tertentu secara umum, (2) mampu menyelesaikan pekerjaan berlingkup luas di bidang keahliannya, (3) mampu memilih metode kerja dari beragam pilihan, baik yang sudah maupun belum baku, berdasarkan analisis data.

7. Konsep Pendidikan Tinggi Perhotelan

Program studi Perhotelan merupakan salah satu jurusan yang diselenggarakan di perguruan tinggi. Secara umum, hotel didefinisikan sebagai suatu usaha penyediaan akomodasi berupa kamar dalam sebuah bangunan, yang dapat disertai dengan layanan makan dan minum, hiburan, serta fasilitas lain, dan disewakan secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan (Kemenparekraf, 2022).

Sebagaimana halnya program studi lain di perguruan tinggi, pendidikan tinggi bidang perhotelan juga wajib mengacu pada Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) sebagai dasar dalam pengembangan Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Terkait hal ini, Permenparekraf No. 5 Tahun 2022 secara khusus mengatur KKNI untuk bidang perhotelan. KKNI bidang hotel berfungsi sebagai sistem jenjang kualifikasi kompetensi yang memungkinkan penyetaraan, penyandingan, dan integrasi antara hasil pendidikan formal, pelatihan kerja, dan pengalaman kerja. Tujuannya adalah untuk memberikan pengakuan terhadap kompetensi kerja yang sesuai dengan struktur pekerjaan di sektor perhotelan.

Lebih lanjut dijelaskan dalam Permenparekraf tersebut bahwa bidang hotel terdiri dari 4 sub bidang, yaitu *front office*, *housekeeping*, *food and beverage service*, dan *food production*. Setiap sub bidang tersebut terdiri dari 5 jenjang kualifikasi, yaitu jenjang kualifikasi 2 (dua) sampai dengan 6 (enam). Pada setiap sub bidang dan jenjang kualifikasi terdapat kompetensi inti dan kompetensi pilihan yang sangat terkhusus sesuai dengan keahlian sub bidangnya. Adapun menurut Permenparekraf (2022) berikut beberapa kompetensi inti dasar yang harus dimiliki oleh lulusan di semua sub bidang dan jenjang kualifikasi.

- a. Melakukan kerjasama dengan kolega dan pelanggan
- b. Melakukan kerja dalam lingkungan sosial yang beragam
- c. Mengikuti prosedur kesehatan, keselamatan dan keamanan di tempat kerja
- d. Mengembangkan pengetahuan tentang industri perhotelan
- e. Mempromosikan produk dan jasa kepada pelanggan

- f. Menyediakan pertolongan pertama
- g. Melaksanakan prosedur administrasi
- h. Berkomunikasi secara lisan dalam bahasa Inggris pada tingkat operasional dasar
- i. Melakukan tugas perlindungan anak yang relevan dengan industri pariwisata.

D. Landasan Kebijakan

Beberapa instrumen kebijakan pemerintah berupa perundang-undangan yang relevan dengan strategi peningkatan lulusan Perguruan Tinggi yang bermutu dan berdaya saing di Indonesia meliputi:

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

UU No. 12 Tahun 2012 mengatur tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia, termasuk standar nasional pendidikan tinggi, otonomi Perguruan Tinggi, dan kewajiban institusi untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan DUDI. Undang-undang ini memberikan dasar hukum bagi Universitas Telkom dan Poltekpar untuk merancang Prodi yang mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing, sesuai dengan standar nasional dan kebutuhan DUDI.

2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

UU No. 20 Tahun 2003 menetapkan dasar, fungsi, dan tujuan pendidikan nasional, yang mencakup pengembangan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, serta kompeten dan mampu bersaing secara global. Undang-undang ini menegaskan pentingnya pendidikan berkualitas untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, termasuk dalam bidang perhotelan, serta berdaya saing di tingkat global.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi

PP No. 4 Tahun 2014 mengatur tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi, termasuk pelaksanaan otonomi Perguruan Tinggi, kerja sama dengan pihak lain, serta kewajiban Perguruan Tinggi untuk menjamin mutu pendidikan. Peraturan ini mendukung otonomi Universitas Telkom dan Poltekpar dalam mengembangkan kurikulum dan strategi pengajaran yang dapat meningkatkan mutu dan daya saing lulusan.

4. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI)

Perpres No. 8 Tahun 2012 mengatur tentang KKNI, yang merupakan acuan tingkat kompetensi yang harus dicapai oleh lulusan pada setiap jenjang pendidikan. KKNI juga menjadi dasar bagi penyusunan kurikulum di Perguruan Tinggi. KKNI menjadi acuan bagi Universitas Telkom dan Poltekpar dalam merancang kurikulum yang menghasilkan lulusan dengan kompetensi yang sesuai dengan standar nasional dan kebutuhan DUDI.

Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012, merupakan sistem jenjang kualifikasi kompetensi yang dirancang untuk menyelaraskan, menyetarakan, dan mengintegrasikan capaian dari pendidikan formal, pelatihan kerja, serta pengalaman kerja. Tujuan utama KKNI adalah memberikan pengakuan terhadap kompetensi kerja seseorang sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor, berdasarkan penguasaan kemampuan yang terbentuk melalui internalisasi pengetahuan, sikap, keterampilan, serta akumulasi pengalaman kerja.

KKNI terdiri dari sembilan jenjang kualifikasi, dimulai dari jenjang 1 (satu) sebagai tingkat paling dasar hingga jenjang 9 (sembilan) sebagai tingkat tertinggi. Klasifikasi jenjang tersebut terbagi ke dalam tiga kategori jabatan: Jenjang 1-3: Jabatan operator, Jenjang 4-6: Jabatan teknisi atau analis, dan Jenjang 7-9: Jabatan ahli. Setiap jenjang mencerminkan kesetaraan antara capaian pembelajaran yang diperoleh melalui jalur pendidikan, pelatihan kerja, maupun pengalaman kerja.

Lebih lanjut, pengakuan dan penyetaraan kualifikasi KKNI dengan sistem kualifikasi negara lain dapat dilakukan secara bilateral atau multilateral melalui perjanjian kerja sama yang sah dan diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

Permendikbud No. 3 Tahun 2020 mengatur tentang standar minimal yang harus dipenuhi oleh perguruan tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan, termasuk standar isi, proses, penilaian, lulusan, tenaga pendidik, sarana dan prasarana, serta pengelolaan. Standar nasional ini menjadi panduan bagi kedua institusi dalam menjamin kualitas pendidikan dan lulusan mereka, sesuai dengan harapan industri perhotelan.

6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi

Permendikbud No. 7 Tahun 2020 mengatur proses akreditasi Prodi dan Perguruan Tinggi sebagai upaya untuk menjamin mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Akreditasi dilakukan oleh BAN-PT dan/atau lembaga akreditasi mandiri yang ditunjuk. Proses akreditasi ini memastikan bahwa Prodi di Universitas Telkom dan Poltekpar telah memenuhi standar mutu yang diperlukan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya saing lulusan mereka.

7. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015 memuat ketentuan tentang standar nasional pendidikan tinggi yang meliputi aspek akademik, sumber daya manusia, pengelolaan, serta penelitian dan pengabdian masyarakat. Standar ini menjadi acuan dalam pengembangan Prodi yang berkualitas di bidang perhotelan, serta mendorong peningkatan kompetensi lulusan.

8. Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi 2020-2024

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2020 mengenai Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-

2024 memberikan tugas kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi untuk mengelola pendidikan vokasi secara berkelanjutan melalui berbagai inisiatif pembangunan yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan.

Pendidikan vokasi pada jenjang menengah dan tinggi tidak hanya berfokus pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga harus membekali lulusannya dengan kecakapan yang bersifat umum dan esensial untuk menghadapi dunia kerja dan kehidupan abad ke-21. Keterampilan ini mencakup kecakapan hidup dan berkarier, kecakapan belajar dan berinovasi, serta kecakapan dalam memanfaatkan informasi, media, dan teknologi. Membekali lulusan dengan keterampilan-keterampilan tersebut, pendidikan vokasi dapat meningkatkan kesiapan lulusan untuk menghadapi tantangan dan dinamika dunia kerja yang semakin kompleks dan digital.

Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi menegaskan pentingnya kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam mempercepat transformasi pendidikan dan pelatihan vokasi. Upaya revitalisasi ini menitikberatkan pada integrasi yang erat antara sistem pendidikan vokasi dengan kebutuhan dan dinamika dunia kerja melalui pendekatan strategis yang dikenal sebagai *link and match*.

Kebijakan *link and match* tersebut diarahkan pada delapan aspek utama yang saling terkait, yaitu:

- a. Perumusan kurikulum secara kolaboratif antara lembaga pendidikan vokasi dan pelaku industri guna memastikan kesesuaian isi pembelajaran dengan tuntutan kompetensi terkini di dunia kerja.
- b. Penerapan pembelajaran berbasis proyek nyata (*project-based learning*) yang bersumber langsung dari persoalan riil yang dihadapi dunia industri, sehingga mendorong mahasiswa untuk berpikir solutif dan aplikatif.
- c. Peningkatan keterlibatan praktisi industri sebagai pengajar tamu, instruktur, atau dosen praktisi, guna memperkaya perspektif pembelajaran dengan pengalaman lapangan yang relevan.

- d. Penyelenggaraan program magang atau praktik kerja industri (PKL) sebagai bagian integral dari kurikulum, guna memperkuat pengalaman kerja nyata peserta didik di lingkungan profesional.
 - e. Pemberlakuan sertifikasi kompetensi yang disesuaikan dengan standar dan kebutuhan dunia kerja sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing lulusan secara formal dan terukur.
 - f. Penyegaran kompetensi guru, dosen, dan instruktur melalui pelatihan teknologi terbaru dan program pemutakhiran dari dunia industri, agar tenaga pendidik tetap adaptif terhadap perkembangan industri.
 - g. Pengembangan riset terapan yang diarahkan untuk mendukung implementasi konsep *Teaching Factory* atau *Teaching Industry*, sehingga penelitian dapat menjadi solusi bagi permasalahan nyata industri.
 - h. Komitmen dunia kerja dalam menyerap lulusan, melalui kerja sama formal maupun informal, untuk menjamin keterhubungan antara output pendidikan dengan kebutuhan tenaga kerja.
9. Rencana Strategis Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2020-2024

Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) Tahun 2020-2024 disusun sebagai panduan dalam mengembangkan sektor pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia. Dokumen ini menetapkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan yang akan dilaksanakan selama periode tersebut. Renstra ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing, keberlanjutan, dan inklusivitas sektor pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia.

Renstra Kemenparekraf 2020-2024 terdiri dari beberapa arah kebijakan utama, antara lain: (a) Peningkatan Daya Saing Destinasi dan Industri Pariwisata: Mengembangkan destinasi wisata unggulan, meningkatkan kualitas produk dan layanan pariwisata, serta memperkuat promosi dan pemasaran destinasi. (b) Pengembangan Ekonomi Kreatif Berbasis Budaya dan Teknologi: Mendukung pertumbuhan sub sektor ekonomi kreatif seperti

film, musik, kuliner, fesyen, dan aplikasi digital melalui inovasi dan kolaborasi. (c) Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM): Meningkatkan kompetensi tenaga kerja melalui pendidikan dan pelatihan vokasi, sertifikasi kompetensi, serta penguatan kelembagaan pendidikan tinggi vokasi. (d) Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK): Mengadopsi teknologi digital dalam pemasaran, pelayanan, dan pengelolaan destinasi serta produk ekonomi kreatif untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. (e) Peningkatan Investasi dan Akses Pembiayaan: Mendorong investasi swasta dan akses pembiayaan untuk pengembangan destinasi, infrastruktur, serta usaha ekonomi kreatif melalui kemitraan dan skema pembiayaan yang inovatif.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, khususnya di sektor pariwisata dan ekonomi kreatif (ekraf), merupakan salah satu prioritas strategis nasional yang selaras dengan RPJMN 2020-2024, yakni peningkatan daya saing bangsa berbasis kualitas manusia. Hal ini diperkuat oleh kebutuhan nyata dunia usaha dan industri (DU/DI) pariwisata-ekraf akan tenaga kerja: memiliki kompetensi teknis yang sesuai standar industri, berorientasi pada layanan prima (*hospitality excellence*), menguasai *soft skills*, *digital literacy*, dan adaptabilitas tinggi, Siap bersaing di tingkat nasional dan global.

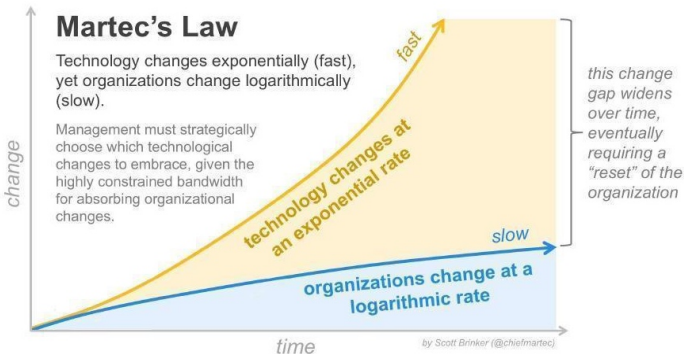
Strategi pengembangan SDM dalam Renstra antara lain; Peningkatan Kapasitas dan Kompetensi SDM melalui Penguatan pendidikan vokasi bidang pariwisata dan ekraf, baik formal (sekolah, perguruan tinggi) maupun nonformal (kursus, pelatihan, *workshop*) dan program magang, *on-the-job training*, dan kemitraan industri, Mendorong percepatan sertifikasi profesi berbasis standar nasional (SKKNI) dan standar internasional, Program penguatan *soft skills*, seperti komunikasi, *problem-solving*, *teamwork*, dan *leadership*, dan Peningkatan literasi teknologi, khususnya pemanfaatan digital *marketing*, platform reservasi daring, serta teknologi kreatif.

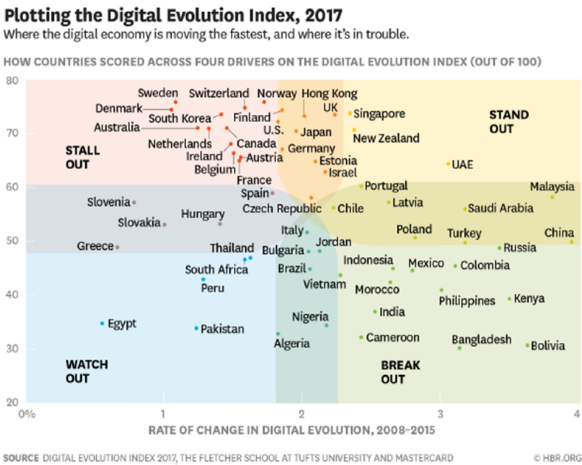
E. Penelitian Terdahulu

Penulis menyajikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penerbit, Tahun	Hasil Penelitian
1	Sahade, S., & Ngampo, Y. A (2021). <i>Analysis of the Relevance Curriculum With the World of Work Needs and the World of Business</i> .	Dari segi ekonomi, Perguruan Tinggi yang secara terus-menerus menghasilkan lulusan yang diharapkan dapat diterima oleh DUDI sebenarnya menciptakan suatu fenomena baru sebagai bagian dari permasalahan pengangguran itu sendiri. Kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan oleh dunia bisnis dan industri tidak sepenuhnya terpenuhi oleh DUDI. Jika kesenjangan ini tidak segera diatasi di lembaga pendidikan tinggi, akan terus melebar dan menimbulkan ketidakstabilan. Ketidakmampuan ekonomi dan keterbatasan sumber daya tidak dapat diabaikan, sehingga proses pengajaran dan pembelajaran jauh dari harapan dan tidak memenuhi kebutuhan masyarakat pengguna.
2	Manevska, S., Baffour Danquah, K. A., Fiifi Afful, C., Smerdova, J., & Manev, N (2018). <i>Bridging the gap between university curriculum and industrial needs: A case study of teaching interpersonal skills</i> .	Diperlukan peningkatan dan penerapan keterampilan sosial yang spesifik untuk melaksanakan tanggung jawab secara efisien dan efektif. Inilah area di mana keterampilan <i>interpersonal</i> menjadi krusial ketika kita mempertimbangkan interaksi dengan orang lain dalam konteks sosial (Hardina, 2013). Sejumlah pemangku kepentingan telah mengusulkan metode yang berbeda untuk mengatasi kesenjangan yang semakin berkembang ini. Beberapa di antaranya mencoba menggunakan pengembangan pada bagian Penelitian dan Pengembangan (R&D), proyek kolaboratif, dan magang sebagai upaya untuk mengurangi kesenjangan antara dunia universitas, perguruan tinggi, dan industri.
3	Horn, Michael B (2020). <i>Education, Disrupted: Confronting sizable skills gaps, companies have stopped waiting for higher education to meet their</i>	Perusahaan-perusahaan menghadapi kesenjangan keterampilan yang besar dan tidak dapat mengisinya hanya dengan mempekerjakan orang baru dan kesulitan mempertahankan talenta terbaik. Perusahaan-perusahaan tidak dapat berharap dan menantikan sistem tradisional dari lembaga pendidikan tinggi untuk memasok pekerja yang sesuai dengan kebutuhan DUDI, untuk memenuhi pergeseran atau perubahan kebutuhan akan keterampilan-keterampilan yang dapat membuat perusahaan-perusahaan tersebut memiliki keunggulan. Terdapat tujuh juta lowongan pekerjaan yang dibuka namun perusahaan-perusahaan sulit mendapatkan

No	Judul, Penerbit, Tahun	Hasil Penelitian
	<i>rapidly shifting competitive needs.</i>	kandidat yang dapat memenuhi kualifikasi yang ditetapkan diantaranya <i>digital skill</i> , <i>soft skill</i> , dan lain-lain.
4	Brinker, Scott (2013). <i>Martec's Law: Technology changes exponentially, organizations change logarithmically.</i>	 Gambar 2.2 Martec's Law Sumber: Brinker (2013) Brinker (2013) menjelaskan Hukum Martec terdiri dari dua bagian yaitu (1) Teknologi berubah dengan sangat cepat (eksponensial), dan perubahan tersebut tampaknya semakin cepat, (2) Mengubah sebuah organisasi (cara berpikir dan berperilaku) masih sulit dan berjalan dengan lambat (logaritmik). Perkembangan teknologi mengikuti hukum Moore yaitu pertumbuhan daya komputasi meningkat secara eksponensial dan juga hukum Metcalfe yang menjelaskan tentang nilai eksponensial interkoneksi pada perluasan jaringan. Sebaliknya dibutuhkan waktu yang lebih lama bagi orang/masyarakat untuk mengubah pemikiran dan perilaku. Kelompok masyarakat yang sudah memiliki struktur, proses, insentif, dan momentum budaya, membutuhkan upaya yang lebih besar untuk membalikkan keadaan, berubah. Semakin besar ukuran kelompok organisasi, semakin besar resistansi institusional. Batasan logaritmik terhadap perubahan organisasi bukan hukum yang berlaku umum, namun berdasarkan pengalaman dan kajian empiris. Organisasi dapat berubah dengan cepat dan memerlukan dua aspek yaitu kepemimpinan dan strategi. Strategi yang hebat memberikan panduan yang jelas dalam memutuskan/memilih dengan tegas untuk melakukan hal-hal tertentu dan tidak melakukan hal-hal lain. Suatu Organisasi tidak bisa mengadopsi semua perubahan teknologi, tapi bisa secara sadar memilih beberapa perubahan yang akan diserap yaitu perubahan yang paling selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

No	Judul, Penerbit, Tahun	Hasil Penelitian
5	Kane, Gerald C., Palmer, Doug., et al (2017). <i>Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World.</i>	Beradaptasi dengan lingkungan pasar yang semakin digital dan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan operasional organisasi merupakan tujuan utama dan penting bagi setiap organisasi. laporan penelitian mengungkapkan lima praktek utama yang dilakukan oleh organisasi yang telah matang secara digital yaitu: menerapkan perubahan sistemik dalam pengembangan <i>talent</i> , mengembangkan strategi digital yang berfokus pada perubahan dan fleksibilitas organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan digital yang berubah dengan sangat cepat, inisiatif inovasi digital skala kecil, <i>visionary leader</i> untuk mengeksekusi strategi digital, dan pengembangan keterampilan digital. laporan lainnya menyatakan bahwa strategi adalah pembeda terkuat dari organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Di sisi lain penyusunan strategi yang efektif dan selaras dengan visi, misi dan tujuan organisasi menjadi salah satu tantangan terbesar dari banyak organisasi.
6	Hill, Alex., Mellon, Liz., et al (2017). <i>Research: How the Best School Leaders Create Enduring Change.</i>	Para pemimpin sekolah terbaik menciptakan suatu perubahan yang bertahan lama. salah satu poin penting adalah melakukan perubahan pada sistem dengan mengembangkan jangka panjang (sepuluh tahun) dengan jelas.
7	Chakravorti, Bhaskar., et al (2017). <i>60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed.</i>	 Plotting the Digital Evolution Index, 2017 Where the digital economy is moving the fastest, and where it's in trouble. HOW COUNTRIES SCORED ACROSS FOUR DRIVERS ON THE DIGITAL EVOLUTION INDEX (OUT OF 100) STALL OUT: Sweden, Switzerland, Norway, Hong Kong, Denmark, South Korea, Finland, UK, Singapore, Australia, Netherlands, U.S., Japan, New Zealand, Germany, Estonia, Israel, France, Spain, Czech Republic, Portugal, Malaysia, Slovenia, Slovakia, Hungary, Italy, Chile, Latvia, Saudi Arabia, Greece, Thailand, Bulgaria, Jordan, Poland, Turkey, Russia, China, South Africa, Brazil, Vietnam, Indonesia, Mexico, Colombia, Philippines, Kenya, Egypt, Pakistan, Nigeria, India, Cameroon, Bangladesh, Bolivia, Algeria, Morocco. WATCH OUT: (Low index, low growth) BREAK OUT: (Low index, high growth) STAND OUT: (High index, high growth) SOURCE: DIGITAL EVOLUTION INDEX 2017, THE FLETCHER SCHOOL AT TUFTS UNIVERSITY AND MASTERCARD © HBR.ORG

Gambar 2. 3 Index Evolusi Digital
Sumber: *Harvard Business Review*

No	Judul, Penerbit, Tahun	Hasil Penelitian
		<i>Harvard Business Review</i> melakukan pengukuran indeks evolusi digital di 60 (enam puluh) negara dengan menggunakan ~170 (seratus tujuh puluh) indikator untuk melihat bagaimana interaksi fisik dalam komunikasi, pertukaran sosial, politik, perdagangan, media dan hiburan digantikan oleh interaksi yang dimediasi secara digital. berdasarkan <i>competitiveness</i>, setiap negara dikelompokkan ke dalam 4 (empat) bagian yang terdiri dari <i>standout countries (highly digitally advanced, driving innovation)</i>, <i>stall out countries (high state of digital advancement, look for lessons, reinvent themselves)</i>, <i>break out countries (low scoring but evolving rapidly)</i>, <i>watch out countries (low state of digitalization, low momentum)</i>. Indonesia termasuk negara dalam kelompok <i>break out</i>.
8	Jacobides, Michael G (2013). <i>How Europe is Betraying Its Children</i>.	Dalam penelitian ini disebutkan bahwa terdapat kesenjangan keterampilan yang serius dengan pola/sistem pendidikan dan pelatihan kejuruan yang sangat ketinggalan zaman dan salah arah sehingga menjadi suatu pertanyaan besar tentang apakah generasi yang akan datang di Eropa memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil di masa depan.
9	Deden Saepudin (2023) <i>Manajemen Mutu Terpadu Pembelajaran Praktik Di Perguruan Tinggi Vokasi Bidang Pariwisata: Studi Kasus Di Akademi Pariwisata NHI Bandung Dan Akademi Pariwisata Nusantara Jaya Depok Tahun 2019 - 2021</i>.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pembelajaran praktik di akademi pariwisata masih belum optimal dilihat dari dimensi fungsi produksi pendidikan konteks, <i>input</i>, <i>proses</i>, <i>output</i>, dan <i>outcome</i>. Penerapan manajemen mutu pembelajaran praktik juga masih perlu perbaikan dan belum sepenuhnya menerapkan siklus PDCA. Disain model manajemen mutu pembelajaran praktik yang dibuat mengedepankan kompetensi sebagai <i>learning outcomes</i> atau capaian pembelajaran yang terintegrasi dengan dunia industri yang disebut dengan Berkongsi, akronim dari berbasis “kompetensi terintegrasi industri”.
10	Wardina, U. V., Jalinus, N., & Asnur, L (2019). <i>Kurikulum pendidikan</i>	Kurikulum pendidikan vokasi di era Revolusi Industri 4.0 perlu mengintegrasikan kompetensi dan literasi baru yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja. Model pembelajaran juga harus fleksibel, memadukan metode tatap muka dan teknologi informasi untuk mendorong kemandirian belajar peserta didik.

No	Judul, Penerbit, Tahun	Hasil Penelitian
	<i>vokasi pada era revolusi industri 4.0.</i>	Dalam paradigma baru ini, peran pengajar bergeser menjadi fasilitator dan motivator yang mendukung proses belajar aktif dan efektif. Penyusunan kurikulum vokasi memerlukan kolaborasi antara pemerintah, lembaga pendidikan, dan dunia industri untuk memastikan keselarasan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar kerja.
11	Kahah, K., Sumawidari, I. A. K., & Oka, I. M. D (2019). <i>Analisis Kompetensi Mahasiswa Program Studi Perhotelan.</i>	Tiga faktor utama yang memengaruhi pencapaian kompetensi mahasiswa adalah sikap (<i>attitude</i>), pengetahuan (<i>knowledge</i>), dan keterampilan (<i>skill</i>). Di antara ketiganya, keterampilan merupakan faktor yang paling dominan, diikuti oleh pengetahuan, lalu sikap. Untuk meningkatkan kompetensi lulusan, Program Studi Perhotelan perlu memberikan perhatian lebih pada penguatan aspek sikap melalui kegiatan pembelajaran dan pelatihan di lingkungan kampus. Khususnya, dosen yang mengampu mata kuliah etika profesi diharapkan dapat berperan aktif dalam membentuk kedisiplinan dan sikap positif mahasiswa.
12	Melati, D (2020). <i>Perencanaan Karier Mahasiswa Program Vokasi Perhotelan.</i>	Sebagian besar mahasiswa (90%) memilih berkarier di bidang industri perhotelan, seperti hotel dan kapal pesiar, sesuai dengan minat yang mereka miliki selama kuliah. Mereka juga mulai merancang jenjang karier secara bertahap mulai dari posisi staf, supervisor, manajer, hingga wirausahawan dalam jangka waktu satu, lima, hingga sepuluh tahun ke depan. Setiap tahap membutuhkan kompetensi yang berbeda, termasuk pemahaman terhadap standar operasional dan kemampuan bahasa asing seperti Inggris dan Mandarin. Untuk itu, mahasiswa berupaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sebagai bekal mencapai tujuan karier tersebut. Perencanaan ini mencerminkan kesiapan kerja, karena mahasiswa telah melakukan asesmen diri, mengeksplorasi minat dan potensi, serta mencari informasi karier yang relevan sebagai dasar dalam menyusun langkah strategis menuju masa depan profesional mereka.
13	Kalebar, Rajiv (2024). <i>Strategic Management in Higher Education: Navigating Challenges and Opportunities</i>	Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya manajemen strategis dalam pendidikan tinggi untuk menavigasi tantangan dan meraih peluang di tengah perubahan lingkungan. Manajemen strategis memungkinkan institusi merespons dinamika persaingan, demografi mahasiswa, kemajuan teknologi, globalisasi, keterbatasan ekonomi, dan dinamika regulasi. Proses ini meliputi perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi demi mencapai tujuan dan visi institusi. Penyelarasan sumber daya dengan lingkungan eksternal

No	Judul, Penerbit, Tahun	Hasil Penelitian
		menjadi kunci keberhasilan. Studi ini menyoroti pentingnya pandangan strategis, adaptabilitas, dan inovasi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di sektor pendidikan tinggi. Manajemen strategis dipandang sebagai alat untuk mengatasi tantangan tersebut. Kesimpulan penelitian, manajemen strategis yang adaptif dan berwawasan ke depan sangat penting bagi institusi pendidikan tinggi untuk mempertahankan relevansi, mendorong inovasi, menjamin kualitas, dan menjalin keterlibatan masyarakat yang bermakna di era pendidikan yang terus berkembang.
14	Dzia-Uddin, Dziaatul Nadiah., Minghat, Asnul Dahar., Wan Zakaria, Wan Normeza (2023). <i>Systematic Literature Review of Employability Skills of Hospitality Graduates after Covid-19 Era</i>	Penelitian menyoroti pentingnya membekali lulusan perhotelan dengan keterampilan kerja esensial di era pasca- <i>COVID-19</i> , di mana industri mengalami perubahan signifikan yang menuntut adaptasi dan penguasaan teknologi. Keterampilan teknis dan terutama keterampilan lunak seperti komunikasi, kemahiran berbahasa Inggris, kepemimpinan, berpikir kritis, dan kecerdasan emosional, bersama dengan sikap positif dan kemampuan beradaptasi, menjadi kunci bagi lulusan untuk sukses dan memenuhi kebutuhan industri perhotelan yang terus berkembang. Keterampilan kewirausahaan juga diidentifikasi sebagai faktor penting dalam meningkatkan keterampilan kerja lulusan di bidang perhotelan. Pandemi <i>COVID-19</i> telah mendorong adopsi struktur organisasi dan strategi digital baru, meningkatkan ketergantungan pada otomatisasi. Lulusan yang terampil dan memiliki keterampilan kerja sangat penting bagi pembangunan ekonomi. Kolaborasi antara institusi pendidikan tinggi, mahasiswa, industri, dan pemerintah diperlukan untuk mengembangkan program yang efektif dalam meningkatkan keterampilan kerja lulusan.
15	ARI, Özlem (2025). <i>Job-Ready Graduates In The Global Tourism Industry</i>	Penelitian ini mengkaji kesenjangan antara kualitas lulusan baru program studi perhotelan dengan kebutuhan industri pariwisata global dari perspektif manajer hotel internasional, menyoroti defisiensi dalam keterampilan praktis seperti bahasa asing dan komunikasi. Penelitian menekankan pentingnya pendidikan pariwisata yang relevan melalui kolaborasi erat dengan industri, terutama dalam magang yang efektif, serta pengembangan keterampilan kunci seperti pemecahan masalah dan literasi digital. Pendekatan holistik yang mengintegrasikan keterampilan praktis dan teoritis, kolaborasi industri yang strategis, serta kemampuan beradaptasi budaya sangat krusial untuk memastikan lulusan siap kerja dan sukses dalam jangka panjang

No	Judul, Penerbit, Tahun	Hasil Penelitian
16	Teamhub (2024). <i>How to Implement Agile in Education Management? Discover how to revolutionize education management with Agile methodologies.</i>	Jurnal membahas mengenai penerapan metodologi <i>Agile</i> dalam konteks manajemen pendidikan. Kebutuhan akan <i>Agile</i> dalam pendidikan muncul karena tantangan seperti beradaptasi dengan perubahan persyaratan pendidikan, menerapkan teknologi secara efektif, mengelola pemangku kepentingan yang beragam, dan keterbatasan sumber daya. <i>Agile</i> menawarkan solusi dengan mendorong kolaborasi, fleksibilitas, transparansi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan peningkatan berkelanjutan, serta memfasilitasi pembelajaran yang dipersonalisasi dan integrasi teknologi yang efektif. Penerapan <i>Agile</i> dalam manajemen pendidikan dapat meningkatkan keterlibatan siswa, produktivitas guru, dan hasil pendidikan secara keseluruhan dengan mendorong kolaborasi, inovasi, dan peningkatan berkelanjutan.
17	Kusumawardhana, Indra (2019). <i>Curriculum Development in Hospitality and Tourism Higher Education: challenges and gaps</i>	Penelitian mengidentifikasi tantangan dan kesenjangan dalam pengembangan kurikulum pendidikan tinggi perhotelan dan pariwisata yang relevan dengan kebutuhan industri yang terus berkembang. Penelitian menyoroti empat kendala utama: kebutuhan akan TIK, isu sumber daya manusia terkait kompetensi lulusan dan aspirasi karier, konten kurikulum yang selaras dengan ekspektasi industri, dan pendidikan berkualitas tinggi dengan strategi pengajaran yang efektif serta dampak penelitian yang signifikan.
18	Ghani, Muhammad A.H.A., et al (2025). <i>The Importance of Employability Skills for Hospitality Graduates toward Employment Status</i>	Penelitian ini membahas pentingnya keterampilan kerja (<i>employability skills</i>) bagi lulusan perhotelan terhadap status pekerjaan mereka di Malaysia. Penelitian menemukan bahwa keterampilan kerja memiliki peran krusial dalam mendapatkan tawaran pekerjaan, dan lulusan dengan kombinasi <i>soft skills</i> dan <i>hard skills</i> yang seimbang cenderung memiliki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi dan kinerja kerja yang lebih baik. Penelitian mengidentifikasi bahwa keterampilan komunikasi, organisasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, kreativitas, kepemimpinan, dan kerja tim serta penguasaan IT, bahasa Inggris, manajemen waktu, dan analisis data berkorelasi positif dengan status pekerjaan. Penelitian menekankan perlunya lulusan perhotelan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan tersebut agar lebih kompetitif di pasar kerja, dan menyarankan agar mahasiswa meningkatkan keterampilan mereka di luar pendidikan formal.
19	Dalimunthe, F.I., Sutadji, Eddy, Setianingsih,	Penelitian menyoroti bahwa daya saing lulusan SMK dan D3 perhotelan di tingkat awal karir sering kali dianggap setara, dengan keterampilan kerja menjadi faktor penentu utama. Meskipun lulusan D3 diharapkan lebih kompeten, industri

No	Judul, Penerbit, Tahun	Hasil Penelitian
	Rita M. (2016). <i>The Competitiveness of SMK and Diploma 3 Graduates of Hospitality at the Entry Level and Employability Skills in Developing Career Pathways</i>	menilai keterampilan kerja lulusan SMK sering kali lebih baik. Hal ini menimbulkan tantangan terkait jalur karir yang sesuai dengan jenjang pendidikan. Penelitian juga menekankan perlunya kolaborasi antara institusi pendidikan dan industri untuk mengembangkan kurikulum yang membekali lulusan dengan keterampilan kerja yang relevan dan meningkatkan daya saing mereka sesuai dengan standar nasional.
20	Payne. Ameenah (2021). <i>Technology-Enhanced Feedback in Higher Education: Source-Recipient Relationships in a New Dialogic Paradigm</i>	Penelitian membahas pentingnya umpan balik dalam pendidikan tinggi dan mengeksplorasi potensi teknologi untuk mengubah umpan balik dari transmisi satu arah menjadi percakapan pembelajaran dua arah yang dialogis dan berkelanjutan. Dengan memanfaatkan teknologi seperti umpan balik audio-visual, diharapkan dapat meningkatkan dimensi relasional antara pengajar dan mahasiswa, mengurangi perbedaan kekuasaan, serta mendorong mahasiswa untuk merespons umpan balik secara aktif. Penelitian menekankan bahwa umpan balik yang ditingkatkan teknologi dapat membuat proses pemberian umpan balik menjadi lebih spesifik, detail, dan individual, sehingga meningkatkan pemahaman dan adopsi umpan balik oleh mahasiswa.

F. State of The Art

Pendidikan tinggi, khususnya pada jenjang vokasi di bidang perhotelan, memiliki peran strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia yang kompeten, siap kerja, dan mampu bersaing di tengah perubahan industri global yang semakin dinamis. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan yang nyata antara kompetensi yang diberikan di lingkungan perguruan tinggi dengan kebutuhan aktual DUDI yang terus mengalami perubahan (Sahade & Ngampo, 2021; Manevska et al., 2018; Horn, 2020). Kondisi tersebut semakin kompleks akibat percepatan perkembangan teknologi dan tuntutan globalisasi, yang menuntut lulusan memiliki kemampuan adaptasi

tinggi, khususnya dalam penguasaan *soft skills* dan kompetensi digital (Horn, 2020; Dzia-Uddin et al., 2023; Ghani et al., 2025). Kajian-kajian terkini menegaskan bahwa tanpa adanya strategi manajemen yang responsif dan terintegrasi, institusi pendidikan akan menghadapi kesulitan dalam mengikuti perkembangan industri serta dalam menghasilkan lulusan yang relevan dan kompetitif.

1. Kesenjangan Kompetensi dan Relevansi Kurikulum dalam Pendidikan Vokasi

Penelitian Sahade dan Ngampo (2021) secara jelas menyoroti pentingnya pengembangan kurikulum yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja dan bisnis. Ketidaksesuaian antara isi kurikulum dan tuntutan pasar dinilai dapat menciptakan hambatan signifikan dalam pemenuhan kebutuhan industri. Sejalan dengan itu, Manevska et al. (2018), melalui pendekatan studi kasus, menegaskan urgensi menjembatani kesenjangan antara kurikulum pendidikan tinggi dan kebutuhan industri, terutama dalam hal penguatan keterampilan *interpersonal* (*interpersonal skills*). Kedua studi tersebut menegaskan isu sentral yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini, yaitu ketidaksesuaian antara output pendidikan dan ekspektasi dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Selanjutnya, Horn (2020), dalam artikelnya berjudul *Education, Disrupted*, mengungkapkan bahwa perusahaan-perusahaan tidak lagi menunggu institusi pendidikan tinggi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan mereka yang berlangsung cepat. Pernyataan ini mencerminkan adanya kesenjangan keterampilan (*skills gap*) yang semakin melebar. Kondisi ini juga tercermin dalam studi sektor perhotelan oleh Kanah et al. (2019) dan Melati (2020), yang menunjukkan bahwa pengembangan kurikulum yang adaptif serta penguatan *soft skills* merupakan faktor kunci dalam menyiapkan lulusan yang kompeten. Dzia-Uddin et al. (2023) dan Ghani et al. (2025) secara khusus menekankan pentingnya *employability skills* bagi lulusan pendidikan perhotelan di era pasca-COVID-19, mencerminkan perubahan kebutuhan pasar kerja yang terus berkembang. Bahkan, penelitian ARI (2025) menyoroti secara langsung pentingnya menghasilkan lulusan yang siap kerja (*job-ready graduates*) dalam konteks industri pariwisata global.

Dalam konteks nasional, disertasi Saepudin (2023) serta studi oleh Wardina et al. (2019) membahas manajemen mutu terpadu dan pengembangan kurikulum pendidikan vokasi di Indonesia, khususnya dalam menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0. Meskipun kedua kajian tersebut menekankan pentingnya adaptasi pendidikan terhadap perubahan industri, keduanya belum menawarkan model manajemen strategis yang bersifat menyeluruh, terintegrasi, dan responsif terhadap dinamika spesifik sektor perhotelan. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Kusumawardhana (2019), yang membahas tantangan dalam pengembangan kurikulum pendidikan tinggi perhotelan dan pariwisata, namun belum mengembangkan kerangka strategi yang komprehensif untuk menjawab kebutuhan industri secara konkret..

2. Dinamika Perubahan Teknologi dan Kebutuhan akan Adaptabilitas Organisasi

Perubahan eksternal, khususnya percepatan kemajuan teknologi, merupakan faktor kunci yang harus diantisipasi oleh institusi pendidikan tinggi. Brinker (2013) melalui konsep *Martec's Law* mengilustrasikan bahwa perkembangan teknologi berlangsung sangat cepat secara eksponensial, sementara kemampuan organisasi untuk beradaptasi cenderung lebih lambat atau bersifat logaritmik. Kesenjangan kecepatan ini menciptakan tantangan besar bagi perguruan tinggi untuk menjaga relevansi di tengah perubahan yang cepat. Sejalan dengan itu, laporan Kane et al. (2017) yang diterbitkan oleh *MIT Sloan Management Review* dan *Deloitte University Press* dalam kajian bertajuk *Achieving Digital Maturity* menekankan pentingnya kesiapan organisasi termasuk lembaga pendidikan untuk melakukan transformasi menuju kematangan digital agar mampu bertahan di tengah dinamika global.

Konsekuensi dari *Martec's Law* adalah perlunya strategi yang adaptif dan tangkas dalam tata kelola institusi pendidikan, khususnya dalam menghadapi perubahan yang cepat. Salah satu pendekatan yang relevan adalah penerapan prinsip *agility* dalam manajemen pendidikan. Konsep *Agile*, sebagaimana dijelaskan oleh Teamhub (2024), memberikan kerangka kerja yang memungkinkan sistem pendidikan dikelola secara lebih lincah, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Meskipun demikian, implementasi

prinsip *Agile* secara menyeluruh dalam konteks manajemen strategis pendidikan tinggi vokasi, khususnya di bidang perhotelan, masih relatif terbatas dan membutuhkan eksplorasi lebih lanjut sebagai bagian dari inovasi model manajerial yang sesuai dengan tantangan era digital.

3. Kontribusi dan Keterbatasan Model Manajemen Strategis yang Ada

Model manajemen strategis klasik, sebagaimana dijelaskan oleh Wheelen & Hunger (2018), memberikan kerangka kerja fundamental yang mencakup tahapan *environmental scanning*, *strategy formulation*, *implementation*, *evaluation*, serta *feedback and learning process*. Meskipun kerangka tersebut telah menjadi acuan dalam berbagai institusi pendidikan, temuan penelitian pada studi kasus ini menunjukkan bahwa penerapannya di lapangan masih menghadapi berbagai kendala. Pemindaian lingkungan belum dilakukan secara menyeluruh, perumusan strategi cenderung belum terintegrasi secara sistematis, pelaksanaan strategi kurang berbasis indikator kinerja yang terukur, evaluasi bersifat administratif dan belum reflektif, serta proses umpan balik masih bersifat parsial dan berjalan lambat.

Sejumlah literatur, seperti artikel Hill et al. (2017) dalam *Harvard Business Review* yang membahas peran kepemimpinan dalam menciptakan perubahan berkelanjutan di lembaga pendidikan, dan kajian Chakravorti et al. (2017) mengenai indeks daya saing digital negara-negara, memang relevan dengan konteks transformasi pendidikan dan kebutuhan adaptasi digital. Namun, keduanya tidak secara eksplisit menyajikan model manajemen strategis yang dirancang untuk menjawab kesenjangan kompetensi di pendidikan vokasi bidang perhotelan secara terintegrasi dan adaptif.

Disertasi yang dilakukan oleh Dalimunthe et al. (2016) memang mengulas daya saing lulusan SMK dan D3 perhotelan, namun fokusnya terbatas pada kompetensi tingkat awal (*entry-level*) dan keterampilan kerja dasar (*employability skills*), tanpa menawarkan pendekatan manajerial strategis yang menyeluruh. Sementara itu, studi Payne (2021) yang membahas *Technology-Enhanced Feedback in Higher Education* memberikan kontribusi terhadap pengembangan proses umpan balik berbasis teknologi, namun belum

mengintegrasikannya dalam kerangka manajemen strategis pendidikan secara keseluruhan.

Artikel terkini, Kalebar (2024) mengangkat *isu Strategic Management in Higher Education*, meskipun relevan, cenderung hanya memberikan tinjauan umum mengenai tantangan dan peluang yang dihadapi perguruan tinggi. Artikel tersebut belum mengusulkan model strategis yang rinci, terintegrasi, serta kontekstual untuk menjawab dinamika pendidikan vokasi bidang perhotelan yang menuntut pendekatan manajerial yang lebih adaptif dan berorientasi masa depan.

4. Kesenjangan Penelitian (*Research Gap*)

Berdasarkan tinjauan di atas, terlihat adanya beberapa kesenjangan signifikan dalam literatur yang menjadi justifikasi utama bagi penelitian ini:

- a. Meskipun berbagai penelitian telah membahas kesenjangan antara kompetensi lulusan dan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), masih sangat terbatas model manajemen strategis yang secara menyeluruh mengintegrasikan prinsip *agility*, sistem terintegrasi berbasis data, serta mekanisme umpan balik berbasis teknologi (*techno-based feedback process*) dalam rangka peningkatan mutu lulusan perguruan tinggi vokasi.
- b. Literatur yang tersedia belum secara eksplisit mengembangkan kerangka manajemen strategis yang mampu merespons perubahan cepat dan dinamis sebagaimana dijelaskan dalam *Martec's Law*, terutama dalam hal pengembangan kurikulum dan pelaksanaan proses pembelajaran.
- c. Terdapat kekurangan dalam penelitian yang menyajikan model strategis yang bersifat aplikatif dan spesifik untuk bidang pendidikan vokasi perhotelan, yang memperhitungkan karakteristik khas industri ini, seperti kebutuhan penguatan *soft skills* dan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi.
- d. Hingga saat ini belum ditemukan model manajemen strategis yang secara komprehensif menggabungkan teori klasik (seperti model

Wheelen & Hunger) dengan pendekatan *agile*, sistem yang terintegrasi, proses umpan balik berbasis teknologi, serta sistem nilai pendidikan, guna menghasilkan kerangka kerja yang lebih holistik, adaptif, dan kontekstual sesuai dengan tantangan aktual pendidikan vokasi perhotelan.

5. Kebaruan (*Novelty*)

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan Model (Hipotetik) Manajemen Strategis Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lulusan Perguruan Tinggi Vokasi Bidang Perhotelan berbasis *Agile*, Sistem Terintegrasi, dan *Techno-based Feedback Process*. Kebaruan penelitian ini terletak pada:

- a. Integrasi Pendekatan *Agile* dalam Manajemen Strategis Pendidikan: Model ini memungkinkan respons yang lebih cepat dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan industri dan teknologi, mempercepat siklus pengembangan strategi dan kurikulum dari tahunan menjadi semesteran atau tahunan maksimal.
- b. Sistem Terintegrasi Berbasis Data: Menghubungkan seluruh tahapan manajemen strategis (analisis lingkungan, perumusan, implementasi, evaluasi, dan umpan balik) dalam satu sistem informasi terkoordinasi untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif.
- c. *Techno-based Feedback Process*: Mengimplementasikan mekanisme umpan balik berbasis teknologi (misalnya *dashboard* data, *tracer study digital real-time*) untuk mempercepat evaluasi dan penyesuaian strategi sesuai tuntutan DUDI. Ini mengatasi kelemahan umpan balik parsial dan lamban yang ditemukan pada model *existing*.
- d. Fokus Khusus pada Bidang Perhotelan: Mengembangkan model yang kontekstual dan aplikatif untuk perguruan tinggi vokasi di sektor perhotelan, mengisi kekosongan model manajemen strategis spesifik di bidang yang sangat dinamis ini.
- e. Sinkronisasi dengan Sistem Nilai dan Teori Kunci: Menggabungkan prinsip-prinsip *Agile*, sistem terintegrasi, dan *techno-based feedback*

dengan teori manajemen mutu, daya saing, *Martec's Law*, dan Sistem Nilai menciptakan kerangka yang tidak hanya pragmatis tetapi juga selaras dengan filosofi pendidikan tinggi di Indonesia.

Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan kerangka kerja yang lebih kontekstual, adaptif, dan aplikatif untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya unggul secara teknis tetapi juga adaptif dan kompetitif di pasar kerja global yang terus berubah.