

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pariwisata merupakan salah satu industri raksasa dunia yang mendorong pertumbuhan sektor ekonomi paling cepat. Sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, pariwisata telah terbukti tangguh dan memberikan dampak positif dalam hal menghasilkan devisa, menciptakan lapangan kerja dan pendapatan, dan merangsang konsumsi domestik. (Croes & Vanegas, 2008). Pariwisata juga memiliki efek bola salju dalam memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, karena pengembangan destinasi pariwisata baru yang seringkali disertai dengan munculnya bisnis lembaga-lembaga swadaya masyarakat yang baru. (Honey & Gilpin, 2009; Western, 2008). Bahkan di negara-negara yang mengandalkan pariwisata sebagai lokomotif pembangunannya, pariwisata memiliki dampak ekonomi, sosial, budaya dan lingkungan yang sangat luas. Hal ini berarti bahwa bidang pariwisata secara langsung menghasilkan layanan, produk, mata uang asing, kesempatan kerja, peluang usaha dan investasi.

Untuk konteks Indonesia, secara ekonomi, sektor pariwisata telah memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi Indonesia. Pada tahun 2006 sektor pariwisata menduduki urutan ke-6 dalam perolehan devisa, maka pada tahun 2008 meningkat menjadi urutan ke-4 setelah migas, minyak sawit dan karet olahan. Kegiatan ekonomi juga telah berdampak terhadap penciptaan 6,98 juta kesempatan kerja langsung atau 6,81% dari lapangan kerja nasional pada tahun 2008. Indonesia termasuk 10 besar yang menyerap tenaga kerja bidang pariwisata setelah China, India, Amerika Serikat, dan Jepang (NESPARNAS, 2009).

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010–2014 Bidang Pariwisata ditegaskan bahwa pariwisata Indonesia berpotensi menarik minat wisatawan mancanegara sekaligus menjadikan Indonesia sebagai destinasi unggulan dunia. Tapi di sisi lain pariwisata Indonesia akan menghadapi persaingan yang semakin ketat untuk merebut pangsa pasar pariwisata dunia.

Organisasi Pariwisata Dunia (2001) memprediksi angka kedatangan internasional diseluruh dunia akan meningkat dari 565 juta di tahun 1995 mencapai hampir 1,6 milyar di tahun 2020 dan penerimaan (*receipts*) dari pariwisata internasional (diluar transport) diperkirakan mencapai US \$2 triliun. (BPSD Kemenparekraf, 2010).

Dengan memperhatikan kinerja sektor pariwisata tersebut, maka Indonesia yang memiliki jumlah tenaga kerja melimpah, mempunyai peluang besar dalam mengisi tenaga kerja bidang pariwisata. Namun di sisi lain, Indonesia belum melakukan upaya-upaya maksimum untuk memanfaatkan peluang tersebut, yang dapat dilihat dari (1) belum adanya upaya yang sistematis dan strategis untuk menyediakan tenaga kerja trampil dengan kualifikasi dan kompetensi yang memadai, (2) belum adanya strategi secara nasional untuk mengimplementasikan standar-standar kompetensi kerja baik dari sisi penyedia maupun pengguna tenaga kerja pariwisata, (3) belum adanya sistem distribusi dan informasi nasional yang mempertemukan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja bidang pariwisata (*demand and supply side*), (4) belum adanya sistem monitoring penggunaan tenaga kerja bidang pariwisata, sehingga sulit memperoleh informasi tentang utilisasi sumber daya tenaga kerja bidang pariwisata. (Kusmayadi, 2010, hlm.2).

Faktor sumber daya manusia hanya dianggap sebuah pengeluaran lain, bukan sebuah masukan atau bahkan aset/kapital yang mampu memberi nilai tambah bagi pengalaman wisatawan. Karena itu, keahlian sumber daya manusia bukanlah isu yang relevan dan pendidikan pariwisata hanyalah merupakan pelatihan keterampilan dan terbatas untuk mata keahlian tertentu. (Gee, 2002). Namun sekarang, dengan kerumitan segmentasi permintaan yang terus bertambah, globalisasi pasar dan keluwesan yang diakibatkan oleh teknologi baru dan pencarian sinergi sebagai sumber keuntungan melalui penyatuan secara diagonal telah mengarah kepada perubahan bentuk paradigma usaha pariwisata yang dramatis, atau yang disebut Fayos (2011, hlm.10) sebagai *new age of tourism*. Kenyataannya, masa depan usaha pariwisata sangat tergantung kepada kemampuan untuk memiliki daya saing, yang artinya mempunyai kemampuan untuk mencapai dan mempertahankan keuntungan di atas sektor-sektor usaha lain

yang menjadi acuan pada bisnis ini, bahkan pada proses adaptasi terhadap perubahan yang terus terjadi (Tribe, 2010, hlm.27).

Dengan demikian, pengembangan sistem pendidikan dan pelaksanaan program pendidikan secara spesifik di bidang pendidikan tinggi sangat diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme SDM di industri dan daya saing pariwisata secara keseluruhan, sebagaimana dikemukakan oleh Moira et al (2008, hlm.234), bahwa : “...to enhance the employees’ professionalism in the industry and the competitiveness of the hotel units, through the development of the education system and the implementation of specialised educational programmes in higher education...”. Hal ini berarti bahwa tujuan dari penyelenggaraan program pendidikan secara spesifik di bidang pendidikan tinggi adalah untuk menjaga kemakmuran jangka panjang industri pariwisata melalui pembangunan berkelanjutan yang memperhatikan secara khusus pada pendidikan sumber daya manusia (SDM) pariwisata khususnya kepada keahlian yang pada gilirannya akan meningkatkan profesionalisme pemberian pelayanan (Evans, et al., 2003).

Pembangunan kepariwisataan memerlukan peran aktif SDM, baik aparatur, pelaku usaha dan tenaga kerja, maupun masyarakat. Namun demikian, ada banyak kendala yang dihadapi khususnya berkenaan dengan SDM pariwisata Indonesia. Permasalahan SDM sebagaimana dipaparkan dalam Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan dan Pariwisata Tahun 2010-2014, bahwa berdasarkan laporan hasil studi *World Economic Forum (WEF)*, khususnya bidang *Travel & Tourism*, Daya saing *over all* kepariwisataan Indonesia tahun 2009 berada pada peringkat 81 dari 133 negara responden. Demikian juga dengan aspek SDM-nya, Kualitas dan kuantitas serta profesionalisme sumber daya manusia (SDM) pariwisata yang relatif masih rendah, pada peringkat ke 42. Pembangunan kepariwisataan memerlukan peran aktif 3 pilar SDM, yaitu aparatur, pelaku usaha dan tenaga kerja, maupun masyarakat. Keterbatasan kemampuan aparatur pemerintah bidang pariwisata disebabkan oleh minimnya pengetahuan kepariwisataan dan sering terjadinya perpindahan aparatur. Sedangkan profesionalisme SDM peneliti, perencana, manajerial sampai dengan front liners (tenaga kerja yang berhubungan langsung

dengan wisatawan) sangat ditentukan oleh kualitas dari pendidikan, yang pada umumnya:

- (1) belum memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk menghasilkan SDM yang memiliki kompetensi tinggi;
- (2) tidak tersedianya kurikulum yang berbasis kompetensi global; dan
- (3) kurangnya tenaga-tenaga pengajar yang mempunyai pengalaman di usaha pariwisata dan kurangnya program pengembangan pengajar yang selalu mengikuti perkembangan yang terjadi pada industri pariwisata.

Pemahaman dan persepsi masyarakat tentang kepariwisataan dengan segala implikasinya juga masih sangat terbatas. Kondisi permasalahan tersebut turut memberikan andil pada lemahnya daya saing SDM pariwisata secara nasional. Di sisi lain, dalam era globalisasi, persaingan SDM semakin ketat, menuntut kualitas dan kuantitas serta profesionalisme SDM pariwisata berbasis kompetensi dan berstandar internasional. Sebagai konsekuensi dari tuntutan pasar global, maka institusi pendidikan kepariwisataan dituntut tidak hanya menghasilkan keterampilan akademis yang secara tradisional dihasilkan dari mata kuliah pada program studi dan gelar yang dicapai, melainkan harus berbasis pada *capabilities* dan lebih eksplisit berusaha mengembangkan apa yang disebut sebagai *'key', 'core', 'transferable' and/or 'generic' skills* yang dibutuhkan oleh berbagai bidang dan tingkat pekerjaan (Godwin, C, 2006, hlm.94). Untuk menjadi lembaga yang berbasis pada *capabilities*, lembaga pendidikan harus mampu menggali rantai nilai, yang dapat dilakukan dengan cara: (1) berorientasi pada *stakeholders*, sehingga lembaga akan mengetahui keterampilan, pengetahuan dan teknologi yang akan memberikan keunggulan pada poin tertentu dari rantai nilai dan (2) lembaga pendidikan harus belajar bagaimana menampilkan rangkaian proses pendidikan menjadi lingkaran umpan balik yang dimulai dan diakhiri oleh kebutuhan pelanggan dan *stakeholders* lainnya (Godwin, C, 2006, hlm.97).

Pergerakan wisatawan seluruh dunia diperkirakan akan melintasi batas negara, secara langsung berdampak kepada penyediaan tenaga kerja di bidang pariwisata. Menurut Sadkar (2009, hlm.20), dari sisi penawaran juga terjadi perubahan yang fundamental. Manajer asing yang sebelum krisis tahun 1997/98

menguasai posisi strategis di bisnis pariwisata, satu persatu meninggalkan negara ini. Hal tersebut membuat banyak usaha pariwisata, seperti hotel dan restoran, yang mulai melirik pekerja domestik untuk mengisi posisi manajer. Sayangnya, SDM pariwisata Indonesia belum siap secara menyeluruh. Goeldner, J.R dan Ritchie (2009, hlm.38), juga mengemukakan bahwa prediksi jumlah wisatawan yang akan meningkat dalam satu dasawarsa ke depan harus diimbangi dengan kualitas produk pariwisata yang baik. Kualitas produk ini akan menentukan serangkaian *output* yang dirasakan wisatawan sebagai *performance*, dan juga karena produk pariwisata mempunyai semua ciri produk jasa, antara lain *customer participation*, *intangibility*, *heterogeneity*, *perishability*, dan *simultaneity* (Fitzsimmons, 2004, hlm.58) maka produk wisata termasuk dalam produk jasa yang penanganan *moment of truth* menjadi krusial. *Moment of truth* ini adalah satuan waktu pada saat konsumen berinteraksi dengan penyedia jasa. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa saat yang paling menentukan kualitas produk jasa adalah pada saat penyampaian (*delivery-process*) produk ke pelanggan (Lovelock & Gummesson, 2004, hlm.21). Pada saat itulah, personel dari penyedia jasa bertemu langsung dengan pelanggan (wisatawan). Keadaan ini tentu menyulut industri pariwisata dan ikutannya, termasuk hotel, usaha perjalanan, usaha katering, pemandu wisata, dan sebagainya, untuk mendapatkan tenaga-tenaga yang berkualifikasi.

Menyimak laporan dari *World Economic Forum* (2009) tentang *Travel & Tourism Competitiveness* dinyatakan bahwa dari 14 pilar yang dijadikan parameter, khususnya untuk pilar sumber daya manusia, Indonesia menempati peringkat 42 (dibawah Singapura dan Malaysia). Peringkat ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia pariwisata Indonesia masih belum mampu menunjukkan kualitasnya untuk bersaing di tingkat global. Kondisi ini memperlihatkan bahwa masih banyak pekerjaan rumah yang harus segera diselesaikan oleh Kementerian Pariwisata khususnya Badan Pengembangan Sumberdaya dan Teknologi yang langsung membawahi lembaga tinggi kapariwisata Indonesia, yang salah satunya bertanggung jawab dalam menyiapkan sumber daya manusia pariwisata yang berkualitas.

Pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas dalam sektor kepariwisataan nasional sudah menjadi isu hangat sejak lama. Untuk mengantisipasi hal tersebut, pemerintah membentuk 4 (empat) sekolah kejuruan pariwisata dan perhotelan di berbagai daerah. Dua sekolah tinggi pariwisata di Bandung dan Bali dan dua akademi pariwisata di Medan dan Makassar. Selain itu, semakin banyak institusi pendidikan pariwisata swasta yang berdiri. Sayangnya, menjamurnya institusi pendidikan tersebut tidak diimbangi dengan percepatan pengembangan pada kualitas dan riset (Muhammad Rudy Khairudin Mohd Nor, 2009, hlm.47). Sikap pro aktif pemerintah ini ternyata tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan SDM pariwisata nasional, terutama karena variasi *output* yang dihasilkan. Sektor pariwisata, tidak hanya membutuhkan tenaga teknis tetapi juga sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam berbagai tingkatan tersebut di bawah ini:

- (1) Akademisi/peneliti/ilmuwan, yaitu SDM yang memiliki kompetensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang kepariwisataan dan atau konsep-konsep yang *genuine*.
- (2) Teknokrat, yaitu SDM yang mempunyai kompetensi untuk mengembangkan rancang bangun kepariwisataan, kebijakan kepariwisataan, diversifikasi produk wisata, dan strategi pemasaran pariwisata.
- (3) Profesional, yaitu SDM yang memiliki kompetensi berupa keahlian untuk mengembangkan dan mengelola usaha pariwisata.
- (4) Tenaga teknis, yaitu SDM yang memiliki kompetensi berupa ketrampilan untuk melaksanakan tugas-tugas yang bersifat teknis dalam usaha pariwisata. (Koster, 2005)

Pada kenyataannya, lulusan dari lembaga tinggi kepariwisataan baik dari Sekolah Tinggi Pariwisata (Bandung dan Bali) maupun Akademi Pariwisata (Medan dan Makassar) belum mampu menduduki posisi sesuai dengan jenjang pendidikannya. Penelitian yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik dari 2006 s.d. 2010, tentang Kondisi Angkatan Kerja sektor pariwisata:

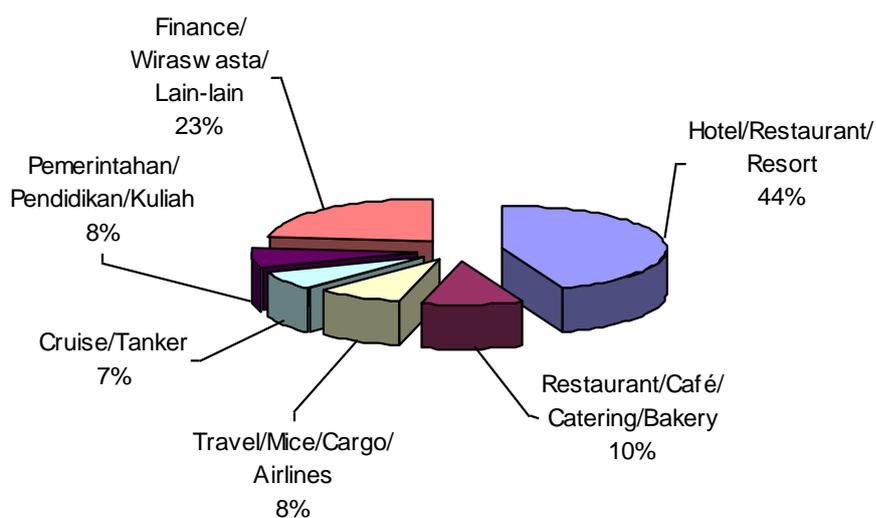
Tabel 1.1. Populasi Pekerja 15 Tahun atau lebih yang bekerja pada Minggu Sebelumnya Dalam Perdagangan dan Pariwisata Menurut Tingkat Pendidikan

TINGKAT PENDIDIKAN	2006	2008	2010
Tidak sekolah	536,407	662,237	625,672
Tidak tamat SD	1,675,248	2,037,701	3,040,044
SD	6,034,228	6,538,529	5,780,137
SMP	4,322,017	4,594,557	4,982,436
SMA (A)	3,525,746	3,929,699	4,507,590
SMA (B)	1,681,511	1,788,376	2,178,045
Diploma	353,089	522,554	481,054
Universitas	426,811	610,388	617,407
Total	18,555,057	20,684,041	22,212,885

Sumber: Publikasi BPS, 2006, 2008, 2010 tentang Kondisi Angkatan Kerja

Dari tabel di atas tergambar jelas problematika di bidang sumber daya manusia nasional, menunjukkan bahwa proporsi terbesar angkatan kerja hanya menyelesaikan SD. Sangat wajar jika bekerja di bidang jasa seperti pariwisata, khususnya perhotelan telah banyak ditandai dalam literatur akademis sebagai 'keterampilan rendah' (Baum, 2008, hlm.74). Hal ini menunjukkan bahwa bidang pariwisata tidak hanya kekurangan SDM pada level menengah (*executor*) dengan level S1, tetapi juga masih langkanya SDM dengan pendidikan Universitas sebagai *strategic development maker* dan *policy maker*.

Gambar di bawah ini menjelaskan bahwa saat ini, sebagian besar alumni STP Bandung berada pada level staf (77%) dan hanya 2% yang berada pada level supervisor. Kenyataan ini tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran yang seharusnya lulusan Diploma III paling tidak berada pada level supervisor pada saat bekerja. Hal tersebut mengindikasikan masih diperlukannya pengalaman kerja yang seimbang dengan pola *job training* untuk memperbesar peluang mahasiswa mendapatkan pengalaman di industri pada saat masih duduk di bangku kuliah.



Sumber: PRODEC STPB (2010)

Gambar 1.1. Sebaran Lulusan STP Bandung berdasarkan Bidang Pekerjaan

Dalam skala yang lebih luas lagi yakni pada tingkat regional maupun internasional, SDM pariwisata Indonesia masih bersaing untuk memperebutkan posisi di *craft level* dengan SDM dari Philippines, India, China dan Thailand. Sedangkan Singapore dan Malaysia sudah mulai memunculkan SDM di tingkat *middle management*. Di tingkat *top level management*, SDM dari Amerika Serikat, Australia dan Eropa masih menduduki rangking yang pertama. Kondisi tersebut diperparah dengan kenyataan bahwa sebagian besar para praktisi, pengambil kebijakan, dan pelaku pariwisata tidak berbekal pendidikan pariwisata. Tetapi justru dari berbagai disiplin ilmu yang kemudian berupaya meningkatkan pengetahuannya dengan *learning by doing* (Sadkar, 2009, hlm.15). Terlebih lagi saat ini, mereka yang memiliki otoritas sebagai pengambil kebijakan pariwisata juga banyak yang berasal dari S2 atau S3 yang non pariwisata. Padahal seharusnya mereka memiliki kemampuan sebagai visioner dalam bidang pariwisata, yang tidak hanya berpikir kekinian dan keakuan, tetapi juga berpikir kedepan dan bertindak kekitaan (Kusmayadi, 2008, hlm.15).

Beberapa uraian di atas menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting dalam pengembangan sektor pariwisata suatu negara. Kualitas tersebut tercermin dari proses penyelenggaraan pendidikan

tinggi kepariwisataan yang berlangsung. Beberapa permasalahan mengenai sumber daya manusia pariwisata menurut *The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP)* dalam Sadkar (2009, hlm.27) adalah (1) terbatasnya sumber daya manusia yang berkualitas untuk mengisi posisi di industri, (2) adanya kesenjangan antara infrastruktur pembelajaran kepariwisataan dengan instruktur atau pengajar yang berkualitas, (3) kurangnya perhatian kepada kondisi kerja di bidang pariwisata dan (4) adanya kebutuhan yang berkesinambungan akan strategi nasional jangka panjang yang mencakup pengembangan sumber daya manusia kepariwisataan. Belum optimalnya lulusan STP juga tidak lepas dari kapasitas dosen, dimana sebagian besar dosen STP Bandung memang sudah berpendidikan S2, tetapi sebanyak 44% dari dosen masih berpendidikan S1/D4, seperti tersaji dalam tabel 1.2. berikut.

Tabel 1.2. Latar Belakang Pendidikan Dosen STP Bandung Tahun 2011

No	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH DOSEN	(%)
1.	STRATA-3	5	3%
2.	STRATA-2	78	48%
3.	STRATA-1/D-IV	71	44%
4.	D-III/SARJANA MUDA	7	4%
	TOTAL	161	100%

Sumber : ADAK STP Bandung (2011)

Tabel 1.2. di atas memperlihatkan bahwa dilihat dari latar belakang pendidikan dosen, STP Bandung masih belum mampu memenuhi persyaratan minimal sebagaimana diamanatkan oleh Undang-undang Guru dan Dosen, dimana syarat minimal dosen harus memiliki pendidikan minimal S2. Hal ini sudah barang tentu akan mempengaruhi kepada kualitas lulusan secara keseluruhan.

Dengan ditandatanganinya *ASEAN Mutual Recognition Arrangement (MRA)* oleh Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia bersama dengan menteri pariwisata dari negara-negara ASEAN yang lain pada bulan Januari 2009 juga akan memunculkan implikasi kemudahan lintas negara ASEAN bagi pekerja pariwisata. Penerapan *MRA* ini secara otomatis akan memberlakukan

Asean Common Competency Standard for Tourism Professional (ACCSTP) yang merupakan standar kompetensi bagi setiap pekerja di bidang pariwisata. Kondisi ini mengharuskan pemerintah Indonesia untuk segera meningkatkan kualitas SDM pariwisatanya. Sejalan dengan hal tersebut, pendidikan tinggi kepariwisataan yang ada juga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang nyata kepada kualitas lulusannya. Oleh karena itu, penerapan manajemen mutu di pendidikan tinggi kepariwisataan menjadi hal yang mutlak diberlakukan. Dalam Rencana Strategis Kementerian Pariwisata Tahun 2010-2014 dinyatakan bahwa tantangan pembangunan sektor kepariwisataan dalam RPJPN Tahun 2005 - 2025 yang akan dihadapi adalah: meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dan berkualitas secara berkelanjutan untuk mewujudkan secara nyata sektor pariwisata mampu meningkatkan kesejahteraan sekaligus mengurangi ketertinggalan dari bangsa-bangsa lain yang lebih maju. Tantangan tersebut dihadapkan pada situasi persaingan pengembangan pariwisata antar negara yang makin runcing akibat makin pesat dan meluasnya proses globalisasi.

Berdasarkan atas kondisi umum dan tantangan pembangunan pariwisata jangka panjang tersebut di atas, maka untuk jangka waktu tahun 2010–2014 terdapat beberapa tantangan yang cukup berat. Beberapa diantaranya adalah meningkatkan kontribusi pariwisata dalam penerimaan PDB dan penyerapan tenaga kerja, dan pemerataan pembangunan serta meningkatkan penerimaan devisa. Secara eksternal, tantangan tersebut dihadapkan pada semakin ketatnya persaingan antarnegara dalam menciptakan destinasi pariwisata yang mampu mendatangkan wisatawan dan investor, serta semakin pesatnya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Secara internal, tantangan pembangunan kepariwisataan dihadapkan pada situasi belum optimalnya kesiapan destinasi nasional untuk bersaing di pasar global, belum optimalnya pemanfaatan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi (*information and communication technology/ICT*) sebagai sarana pemasaran dan promosi pariwisata, masih rendahnya kualitas dan kuantitas serta profesionalisme sumberdaya manusia (SDM) pariwisata dalam bersaing di pasar global, masih rendahnya jumlah dan nilai investasi di bidang pariwisata, dan belum optimalnya kemitraan dan

kerjasama antara pemerintah dan swasta termasuk masyarakat (*public and private partnership*).

Untuk menjawab peluang dan tantangan yang semakin berat, Perguruan Tinggi memiliki peran strategis dalam menyiapkan lulusan yang memiliki kapabilitas. Menurut UU No 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, perguruan tinggi dapat menyelenggarakan program akademik, profesi, dan/atau vokasi. Pendidikan vokasi merupakan pendidikan tinggi yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu maksimal setara dengan program sarjana. Berpedoman kepada kebijakan pemerintah di atas, maka sesungguhnya reputasi suatu lembaga pendidikan tergantung kepada kualitas dan ruang lingkup akademis yang dilakukan. Oleh karena pendidikan vokasi mengajarkan keahlian terapan, maka lebih jauh, tingkat keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh tingkat profesionalisme yang dipunyai lulusannya, tetapi juga oleh kesempatan yang terbuka bagi lulusannya untuk mendapatkan tempat kerja yang sesuai di pasar kerja (*labor market*). Untuk mencapai sasaran dan pendayagunaan pendidikan kepariwisataan di Indonesia, maka diperlukan langkah-langkah yang tepat dalam implementasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia pariwisata Indonesia yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Departemen Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Bertitik tolak pada pemikiran bahwa lulusan (*output*) memiliki peran penentu reputasi institusi pendidikan tinggi, maka pembinaan dan pengembangan peserta didik sudah seharusnya sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan tempat kerja kelak. Upaya ini merupakan hal penting untuk dilakukan demi terlaksananya suatu mekanisme yang harmonis dalam berinteraksinya komponen pendidikan (Baum, 2006). Uraian tersebut menunjukkan pentingnya perbaikan mutu proses pendidikan pada pendidikan tinggi berbasis vokasi yang penekanannya lebih kepada kemampuan ketrampilan daripada pengetahuan kepada peserta didik. Dengan demikian, perbaikan mutu menjadi semakin penting dengan meningkatnya persaingan dalam era liberalisasi ini. Otonomi yang semakin besar, harus diimbangi oleh peningkatan tanggung jawab. Lembaga

pendidikan tinggi harus bisa mendemonstrasikan bahwa lembaga tersebut mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu kepada para mahasiswanya. Hal ini sejalan dengan paradigma baru penataan sistem pendidikan tinggi, yang mulai diterapkan pada Sistem Perencanaan Penyusunan Program dan Pengajaran (SP4) sejak 1997. Perguruan tinggi harus menyelenggarakan pendidikan yang mengacu kepada mutu yang berkelanjutan. Untuk itu diperlukan pola manajemen yang berazaskan otonomi, namun diiringi akuntabilitas yang memadai. (Fox dan Loope, 2007, hlm.111).

Pada kenyataannya perguruan tinggi belum memaksimalkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya. Kritik yang dilakukan dunia industri terhadap pendidikan tinggi di Indonesia sejak dulu adalah ketidakmampuan perguruan tinggi dalam menyediakan tenaga kerja siap pakai. Perguruan tinggi beralasan bahwa tugas mereka adalah mencetak sarjana bukan “tukang”. Debat ini berlangsung terus-menerus tanpa ada kejelasan solusi. (Setyawan, 2010) dalam <http://defathya.multiply.com/>. Perguruan tinggi dan industri mempunyai hubungan yang hangat di negara-negara maju. Riset-riset di perguruan tinggi dibiayai perusahaan karena hasilnya akan dimanfaatkan oleh perusahaan. Setiap kali ada peluncuran produk baru perusahaan pasti sudah berdasarkan riset perguruan tinggi. Maka di negara maju, kurikulum perguruan tinggi tidak pernah ketinggalan dengan perkembangan industri. Di Indonesia kepercayaan industri terhadap perguruan tinggi dalam menghasilkan penelitian berkualitas belum ada sehingga seolah-olah selalu ada “gap komunikasi” antara perguruan tinggi dan industri. Dengan memperhatikan keduanya sebagai sesuatu yang saling melengkapi akan menghasilkan pengambilan keputusan operasional yang membentuk sinergi yang besar. Menciptakan nilai pada poin tertentu dengan menggunakan *core competencies* dan menciptakan nilai sepanjang rantai nilai dengan menggabungkannya dengan proses yang efektif akan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Kondisi seperti ini menunjukkan perlu adanya upaya manajemen yang dimulai dengan membuat perencanaan yang komprehensif, program yang berorientasi jauh ke masa depan, yang lebih dikenal dengan manajemen strategik.

Manajemen strategik merupakan aktivitas yang terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, sehingga mampu: (1) mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya; (2) melibatkan semua *stakeholders* dalam pengambilan keputusan; (3) membutuhkan penggabungan perspektif jangka pendek dan jangka panjang; dan menyadari *trade-off* antara efisiensi dan efektivitas (Kuncoro, 2007, hlm.12). Dengan demikian manajemen strategik penyelenggaraan pendidikan yang memiliki *key success factors* berbasis *core capabilities* dan *core behavior* serta direalisasikan dalam proses strategis, akan menghasilkan kemampuan bersaing berkelanjutan.

Keunggulan kompetitif dan kemampuan bersaing berkelanjutan menjadi faktor penentu bagi Perguruan Tinggi, khususnya Lembaga Tinggi Kepariwisataan dibawah Kementerian Kebudayaan dan Kreatif agar mampu bertahan, berperan, dan bersaing di tengah-tengah persaingan global. Globalisasi di tingkat regional Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada tahun 2015 antara Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Phillipina, dan berlanjut hingga antar blok-blok perekonomian dunia (MEE, AFTA, NAFTA), maka dampak globalisasi memacu lembaga Pendidikan Tinggi termasuk Sekolah Tinggi Pariwisata untuk meningkatkan kualifikasinya. Salah satu perubahan di sekitar dunia kepariwisataan dan pendidikan pariwisata adalah tuntutan kualitas sumber daya manusia yang profesionalisme dan berkompetensi seperti memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap; termasuk didalamnya nilai-nilai seperti kejujuran, kepedulian, komitmen, kolektivitas dan keselarasan. Berkembangnya berbagai konsep dan pendekatan manajemen serta pemanfaatan teknologi pada dunia usaha pariwisata, juga perlu diantisipasi dalam sistem pendidikan di lingkungan Kementerian Pariwisata, yakni Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, Sekolah Tinggi Pariwisata Bali, Akademi Pariwisata Medan, dan Akademi Pariwisata Makassar.

Dalam konteks pendidikan, maka dengan hadirnya dihadapkan pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Sekolah Tinggi Pariwisata di Indonesia dituntut untuk melakukan reposisi status kelembagaan,

dimana secara birokrasi langsung berada dibawah Kemanterian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Sedangkan dalam teknis pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi berada dalam koordinasi dengan Kementerian Pendidikan Nasional. Dalam konteks persaingan, pendidikan tinggi kedinasan di lingkungan Kementerian Pariwisata dihadapkan pada persaingan yang bersifat global dengan institusi-institusi pendidikan tinggi pariwisata lainnya yang secara terus menerus melakukan pembenahan dan peningkatan kualitas, baik pada sisi *input* (masukan), proses, maupun kualitas *output* (lulusan). Hal ini telah menuntut adanya perubahan paradigma dalam mengelola sebuah sistem pendidikan agar mampu menjawab dinamika kebutuhan dunia kepariwisataan dan memanfaatkan serta mengelola peluang yang ada agar menjadi institusi pendidikan pariwisata yang lebih kompetitif dan profesional.

Sebagai sebuah institusi pendidikan di bidang Pariwisata, Sekolah Tinggi Pariwisata memiliki fungsi dan peran yang sangat strategis dalam pengembangan sumber daya manusia profesional dan kompeten di sektor pariwisata. Sekolah Tinggi Pariwisata selayaknya berada di garis depan pembangunan kepariwisataan nasional dan menjadi institusi pendidikan yang terkemuka di bidang pengembangan sumber daya manusia pariwisata. Agar tetap eksis dan memiliki daya saing, Sekolah Tinggi Pariwisata dalam melaksanakan sistem pendidikannya harus mampu melakukan perubahan paradigma yang mendasar yang diikuti dengan tindakan reposisi yang bersifat strategis dengan percepatan yang tinggi melalui langkah-langkah yang cerdas dan tepat dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Sekolah Tinggi Pariwisata dalam menghadapi perkembangan internal dan eksternal yang ada, dituntut untuk mengembangkan organisasi dan strategi yang memungkinkan terciptanya iklim bagi bertumbuh kembangnya kreativitas dan inovasi. Sekolah Tinggi Pariwisata dituntut untuk mampu mengembangkan gagasan baru, mengerjakan dengan cara yang berbeda dan memikirkan pendekatan alternatif. Sekolah Tinggi Pariwisata juga dituntut untuk melaksanakan pengembangan yang terencana dengan baik sehingga dapat menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di tengah-tengah masyarakat pendidikan dan pariwisata pada umumnya.

Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Bali, secara kuantitatif telah banyak menghasilkan banyak lulusan yang telah berkiprah pada berbagai bidang dan telah banyak tersebar baik dalam maupun luar negeri. Namun dari kaca mata kualitatif, apa yang telah diraih oleh lulusan dari Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Bali secara umum belum sesuai dengan tujuan institusional. Bila dikaji lebih dalam bahwa sumber daya manusia pariwisata yang dihasilkan masih bersaing atau memperebutkan pada posisi *craft level* baik didalam maupun diluar negeri, dan belum dapat bersaing pada posisi *top level management*. Data yang diperoleh dari Sub Bagian Alumni dan Kerja Sama tahun 2010, menunjukkan bahwa sebagian besar alumni STP Bandung berada pada level staf (77%) dan hanya 2% yang berada pada level supervisor. Kenyataan ini tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran yang seharusnya lulusan Diploma III paling tidak berada pada level supervisor pada saat bekerja. Hal tersebut mengindikasikan masih diperlukannya pengalaman kerja yang seimbang dengan pola *job training* untuk memperbesar peluang mahasiswa mendapatkan pengalaman di industri pada saat masih duduk di bangku kuliah. Padahal peluang karir dalam bidang pariwisata di luar negeri sangat terbuka lebar baik untuk posisi supervisor maupun manajer. seperti terlihat dalam Tabel 1.3. Tentang Beberapa Jenis dan Jenjang Pekerjaan di Luar Negeri.

Tabel 1.3. Beberapa Jenis dan Jenjang Pekerjaan di Luar Negeri

Restaurant & FB Services	Hotel & Lodging	Travel and Tourism
General Manager	Front Office Manager	Executive Director
Food & Beverage Manager	Executive Housekeeper	Assistant Director
Kitchen Manager	Director of Sales & Marketing	Director of Tourism Development
Catering & Banquets Manager	Chief Engineer	Director of Membership Development
Service Manager	Director of Human Resources	Director of Communication
Maitre'd	Room Division Manager	Director of Visitor Services
Restaurant Owner	Director of Operation	Director of Sales
Baker	General Manager	Director of Marketing And Advertising
Brewer	Regional Manager	Director of Volunteer Services
Caterer	Quality Assurance Manager	Director of Convention & Visitors Bureau
	Corporate Management	Market Development Manager
Executive Chef	Lodging Management	Group Sales Managers
Cock	Owner/Franchisee	Events Manager

Herlan Suherlan, 2014

Implementasi manajemen strategik pendidikan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui aliansi strategis

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Pastry & Specialty Chef Bartender	Administrative Support Uniformed Services Support	Sales Manager Destination Managers
Restaurant Server	Communications Supervisor	Convention Services Manager
Banquet Server Cocktail Server	Front Desk Supervisor Reservation Supervisor	Heritage Tourism Development Travel Agent (Commercial & Vacation)
Banquet Setup Employee Bus Person	Laundry Supervisor	Event Planner Meeting Planner
Room Service Attendant Kitchen Steward Counter Service Wine Steward Host	Room Supervisor Bell Captain Shift Supervisor Sales Professional Night Auditor Front Desk Employee	Special Events Producer Nature Tourism Coordinator Tourism Marketing Specialist Transportation Specialist Welcome Center Supervisor Visitor Center Counselor

Tabel 1.3. Beberapa Jenis dan Jenjang Pekerjaan di Luar Negeri (lanjutan)

Restaurant & FB Services	Hotel & Lodging	Travel and Tourism
	Valet Attendant Bell Attendant Door Attendant Concierge PBX Operator Reservationists Guestroom Attendant Public Space Cleaner Laundry Attendant House Person Maintenance Worker Van Driver	Tourism Assistant Executive Assistant Tour Guide Tour Operator Motor Coach Operator Tour And Ticket Reservation Interpreter

Sumber: Hospitality and Tourism Career Cluster, 2006

Mengacu pada Dalam Rencana Strategis Kementerian Pariwisata Tahun 2010 - 2014 dinyatakan bahwa tantangan pembangunan sektor kepariwisataan dalam RPJPN Tahun 2005 – 2025, Sekolah Tinggi Kepariwisata sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berfungsi sebagai penyelenggara Pendidikan Kepariwisata di bawah Kementerian Pariwisata harus terus berupaya secara berkesinambungan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya agar mampu mencapai tujuannya dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing internasional. Upaya tersebut dapat dicapai apabila penyelenggara Pendidikan Kepariwisata di bawah Kementerian Pariwisata memiliki *grand*

Herlan Suherlan, 2014

Implementasi manajemen strategik pendidikan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui aliansi strategis

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

strategy yang berorientasi jauh ke depan dengan memanfaatkan setiap peluang (*opportunities*) dan mengoptimalkan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki.

Peran strategis Sekolah Tinggi Pariwisata dalam pembangunan pariwisata nasional, sejalan dengan peningkatan kualitas pendidikan pariwisata di Indonesia yang kemudian diikuti dengan berbagai rangkaian program kemitraan antara Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dengan lembaga, organisasi, industri dan asosiasi di bidang pariwisata. Peluang dan tantangan berat ke depan harus diantisipasi oleh lembaga, dengan meningkatkan jejaring (*networking*) dan kemitraan (*partnership*) dengan semua *stakeholder* terkait. Salah satu bentuk kemitraan yang dapat dilakukan adalah melalui aliansi strategis (*strategic alliance*). Aliansi stratejik merupakan fenomena yang begitu menjamur di hampir setiap sektor business. Strategi bersaing dan saling mematikan makin lama makin ditinggalkan. Argumentasi dari pelaku aliansi amat sederhana, bahwa daripada bersaing saling mematikan, mengapa tidak bergandeng tangan dan bekerja sama saling melengkapi dan saling menguntungkan? Logika ini agaknya mudah dipahami karena kata kunci dalam era globalisasi adalah persaingan dan efisiensi, dimana sebuah organisasi/lembaga tidak bisa melakukan semua hal secara sendiri-sendiri. Jelas kerja sama dalam bentuk aliansi akan membawa banyak manfaat bagi organisasi. Setidaknya ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh para pelaku/lembaga jika mereka melakukan aliansi dengan beberapa mitra yang punya integritas yang tinggi dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan, diantaranya: (1) meningkatkan kualitas pemasaran; (2) membuka pasar lebih luas; (3) lebih produktif; (4) lebih mudah menemukan solusi; dan (5) pertukaran informasi dan testimoni. (<http://sellyoktaviany.wordpress.com/2010/11/26/>).

Aliansi strategis telah banyak dilakukan dalam otomotif, telekomunikasi, dan jasa lainnya dengan tujuan tertentu dan memberikan banyak manfaat bagi pihak yang melakukannya. Dengan melakukan kerjasama dalam bentuk aliansi strategis, perusahaan/lembaga mendapatkan akses secara cepat ke dalam wilayah di mana mereka tidak memiliki keahlian atau kemampuan membuat produk lain. Persaingan yang begitu sengit pada era global seperti sekarang ini membuat perusahaan/lembaga tidak dapat menunggu untuk mengembangkan sumber-

sumber tersebut sendirian, karena jika tidak mereka tidak akan bertahan. Dalam bidang pendidikan, aliansi strategis (*partnership*) dapat dilakukan baik dengan sesama lembaga pendidikan maupun dengan pihak industry atau *stakeholder* lainnya, untuk bersama-sama mencari solusi dalam menghadapi tantangan yang semakin ketat. Untuk Sekolah Tinggi Pariwisata sebagai penyelenggara pendidikan kepariwisataan, aliansi perlu dilakukan untuk memecahkan masalah yang berkenaan dengan SDM pariwisata berkenaan dengan (1) keterbatasan sarana dan prasarana yang tidak memadai untuk menghasilkan SDM yang memiliki kompetensi tinggi; (2) tidak tersedianya kurikulum yang berbasis kompetensi global; serta (3) kurangnya tenaga-tenaga pengajar yang mempunyai pengalaman di usaha pariwisata dan kurangnya program pengembangan pengajar yang selalu mengikuti perkembangan yang terjadi pada industri pariwisata. Oleh karena itu, Sekolah Tinggi Pariwisata untuk melakukan aliansi dengan lembaga pendidikan sejenis, sebagai upaya agar dapat berkiprah dan mampu merebut pasar, paling tidak tetap bertahan dalam persaingan.

Menyadari beratnya persaingan ke depan, saat ini STP Bandung telah dan terus berupaya menjalin kerjasama dengan berbagai industri pariwisata (hotel, biro perjalanan umum, perusahaan penerbangan, taman rekreasi, dan lain-lain), organisasi profesi (PHRI, ASITA, PUTRI, WTO, IATA, dan lain-lain), instansi pariwisata baik pusat maupun daerah serta pemerintah daerah baik kabupaten maupun Propinsi di Indonesia melalui berbagai program implementasi yang telah dilakukan STP Bandung dengan membuka unit PRODEC (*Professional Development Center*). Unit ini yang mempunyai tugas dan fungsi memfasilitasi lulusan Sekolah Tinggi Pariwisata dalam hal mencari pekerjaan baik didalam maupun diluar negeri, sehingga dengan demikian sejalan dengan salah satu kebijakan Kementerian Pariwisata dalam hal lulusan mahasiswa yaitu “*Pro-poor, pro job, pro-growth, pro-environment*“, yaitu: (1) Menjalinkan kerjasama dengan berbagai macam hotel dan usaha pariwisata di dalam dan luar negeri dalam rekrutmen (mencari berbagai peluang baru, terutama untuk pengiriman alumni ke luar negeri dan memberi rekomendasi kepada alumni yang akan bekerja); (2) Menverifikasi dan memfasilitasi *recruitment agency*; (3) Menginisiasi MoU

dengan employers untuk bekerja pada industry; (4) Menjalin kerjasama dengan BNP2TKI; (5) Menjalin kerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung; dan (6) Menjalin kerjasama dengan Kedutaan Besar Amerika di Jakarta.

Gambar 1.2. berikut menyajikan data-data program kerjasama antara STP Bandung dengan Universitas-universitas lain atau lembaga-lembaga lain baik nasional maupun internasional.

Welcome to
SEKOLAH TINGGI PARIWISATA
(BANDUNG INSTITUTE OF TOURISM)
West Java - Indonesia
www.stp-bandung.ac.id

Strategic Partnership Development = ± 200 Institutions

Institution

RELATED INDUSTRY :

- PT. EASTERN PEARL FLOUR MILLS
- PT. AMANAH PRIMA INDONESIA
- PT. GMF AERO WISATA
- PT. SARANA TIRTA ANGGUR
- PT. SUMBER BAKAT INSANI
- PT. BAKTI PEKERJA INDONESIA
- PT. UNILEVER FOOD SOLUTION
- PT. AJINOMOTO SALES INDONESIA

INTERNATIONAL EDUCATION INSTITUTION

- UNIVERSITE DE LA ROCHELLE FRANCE
- IMI SWITZERLAND
- BOURNEMOUTH UNIVERSITY UK
- LEEDS METROPOLITAN UNIVERSITY UK
- HONGKONG POLY-U
- RYOKO UNIVERSITY, JAPAN
- SOUTHERN-CROSS UNIVERSITY AUSTRALIA
- SHELTON COLLEGE INTERNATIONAL SINGAPORE
- MANAGEMENT & SCIENCE UNIVERSITY MALAYSIA

PROFESSION ASSOCIATION

- APETIT (Asia Pacific Education & Training Institute In Tourism)
- PHRI (Indonesian Hotel & Restaurant Association)
- ASITA (Association of Indonesia Tours & Travel)
- INCCA (Indonesian Congress & Convention Association)
- IFBEC (Indonesian Food & Beverage Executive Association)
- ICHA (Indonesia Chef Association)

HOTEL

- FUJIYA HOTEL, JAPAN
- BURJ AL-ARAB, DUBAI
- HILTON PETALING JAYA MALAYSIA
- PAN-PAC KLIA MALAYSIA
- CONCORDE HOTEL KUALA LUMPUR
- EQUATORIAL KUALA LUMPUR
- MANDARIN ORIENTAL JAKARTA
- HOTEL INDONESIA NATOUR
- International Chains Hotel di Indonesia

GOVERNMENT INSTITUTION

- PEMPROV JABAR; JATENG & JATIM
- PEMPROV SUMBAR; BENGKULU & KEPRI
- PEMPROV KALTIM; KALTENG & KALBAR
- PEMPROV NTB & NTT
- PEMPROV PAPUA

S U S T A I N I N G momentum
M A X I M I Z I N G strength

Sumber : Prodec STP Bandung (2011)

Gambar 1.2. STP Bandung Strategic Partnership Development

Dari gambar 1.2. terlihat bahwa Sekolah Tinggi Pariwisata telah menyadari pentingnya melakukan jejaring dan kemitraan dengan seluruh stakeholder baik dalam maupun luar negeri. Secara kuantitatif, apa yang telah dilakukan oleh Sekolah Tinggi Pariwisata cukup efektif dalam membangun jejaring dengan pihak industri dibidang kepariwisataan khususnya kegiatan rekrutmen yang dilakukan untuk luar negeri sehingga memudahkan lulusan dalam menentukan pilihan pekerjaan yang menjadi minat serta memperlancar distribusi atau sebaran lulusan siswa Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung banyak

Herlan Suherlan, 2014

Implementasi manajemen strategik pendidikan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui aliansi strategis

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

yang terserap diluar negeri sebesar 38,94 % dari jumlah lulusan wisuda Tahun 2007 sebanyak 446 lulusan. Namun demikian, secara kualitatif, bentuk kerja sama yang telah dilakukan hingga saat ini belum sesuai dengan visi dan misi dan tujuan institusional. Pola kemitraan yang telah dilakukan cenderung parsial, tidak terencana, tidak terintegratif dengan tujuan institusional. Keberadaan PRODEC hingga saat ini terkesan sebagai unit jasa penyalur tenaga kerja.

Sebagai institusi yang telah diakui oleh industri kepariwisataan dunia, bentuk kerjasama lembaga pendidikan dengan *stakeholder* di seluruh dunia, secara teknis harus dilakukan oleh pimpinan lembaga (Ketua dan Pembantu Ketua Bidang Kerjasama), dan merupakan persoalan dan keputusan strategis. Dalam kondisi seperti inilah, manajemen stratejik diperlukan. Dengan kata lain, aspek manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pelaksanaan dan pengawasan belum dijadikan sebagai pijakan para pimpinan untuk melaksanakan aliansi strategis. Mulai dari sisi perencanaan saja, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa kerjasama cenderung sporadis, dan belum memiliki cetak biru sesuai dengan visi, misi lembaga pendidikan. Karena tidak memiliki cetak biru yang jelas, sudah barang tentu pengorganisasian dan pelaksanaan serta pengawasannya juga tidak jelas. Kerjasama lembaga di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dilaksanakan oleh Pembantu Ketua IV dan PRODEC. Bagaimana bentuk hubungan, tugas dan fungsi antar keduanya belum jelas, karena tidak dituangkan dalam dokumen resmi, termasuk Juklak dan Juknisnya. Terlepas dari kondisi tersebut, faktanya Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, sebagaimana dijelaskan sebelumnya telah melakukan berbagai bentuk kerja sama, baik dengan sesama perguruan tinggi maupun pihak industri dan *stakeholder* lainnya.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi fenomena-fenomena yang terjadi sebagaimana dijelaskan sebelumnya, memberikan informasi bahwa manajemen stratejik sangat diperlukan sebagai solusi bagaimana pengembangan SDM dalam pendidikan kepariwisataan dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks. Dimana, untuk mengimplementasikan manajemen stratejik tersebut, lembaga pendidikan tidak bisa bergerak sendiri-sendiri (*one man show*), tetapi harus dilakukan melalui jejaring dan kemitraan dengan lembaga

pendidikan lain bahkan dengan semua *stakeholder*. Merujuk pada pemikiran tersebut, peneliti dapat merumuskan masalah bahwa belum optimalnya kinerja institusi dan kemampuan bersaing, diakibatkan oleh belum optimalnya implementasi manajemen stratejik terutama berkenaan dengan strategi kemitraan/aliansi dengan *stakeholder* terkait oleh manajemen Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Bali.

Penentuan Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung Bali sebagai unit analisis dalam studi ini didasari oleh suatu kondisi, dimana kedua institusi ini merupakan lembaga pendidikan yang berbentuk Sekolah Tinggi dan menjadi rujukan bagi semua lembaga pendidikan tinggi kepariwisataan di Indonesia, khususnya yang berada di lingkungan Kementerian Pariwisata. Selain itu, dewasa ini Sekolah Tinggi Pariwisata dituntut untuk melakukan perubahan paradigma dalam mengelola sebuah sistem pendidikan agar mampu menjawab dinamika kebutuhan dunia kepariwisataan dan memanfaatkan serta mengelola peluang yang ada agar menjadi institusi pendidikan yang lebih kompetitif dan profesional baik nasional, regional, maupun internasional.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Sebagaimana yang berkembang pada dunia industri, dunia pendidikan pun perlu berbenah diri untuk mencari strategi pengembangan yang dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan secara maksimal dan memiliki keunggulan bersaing. Strategi jangka panjang pengembangan pendidikan tinggi (*Higher Education Long Term Strategy*) di Indonesia tahun 2003-2010 adalah berupa tiga kebijakan umum yaitu (1) perguruan tinggi harus memiliki kontribusi nyata dalam peningkatan daya saing bangsa (*the nation's competitiveness*), (2) perguruan tinggi harus dikembangkan menjadi institusi yang otonom (*autonomy*), dan (3) perguruan tinggi harus dikelola sebagai organisasi yang sehat (*healthyinstitution, organizational health*).

Merujuk pada Strategi jangka panjang pengembangan pendidikan tinggi (*Higher Education Long Term Strategy*) di Indonesia tahun 2003-2010 dan

rencana strategis Badan Pengembangan Sumber Daya (BPSD) Kementerian Pariwisata, STP Bandung dan STP Bali dalam penyelenggaraan pendidikannya sebagaimana dijelaskan sebelumnya, telah memiliki visi dan misi yang jelas. Namun demikian, terdapat sejumlah kondisi/kondisi yang disinyalir menjadi kendala dalam implementasi pencapaian tujuan pendidikan di Sekolah Tinggi Pariwisata di lingkungan Kementerian Pariwisata, diantaranya adalah:

- 1) Dengan status kelembagaan STP Bandung dan Bali yang berada di bawah Kementerian Pariwisata, membawa implikasi kepada pengelolaan yang cenderung birokratis, sehingga sulit untuk berkembang dan otonom;
- 2) Realisasi target lulusan mahasiswa STP Bandung selama 5 (lima) tahun terakhir rata-rata mencapai 76 % dan dari tahun ke tahun cenderung menurun. (ADAK STP Bandung, 2010);
- 3) Sarana dan fasilitas pendidikan terutama fasilitas praktik mahasiswa terutama di STP Bandung sudah ketinggalan jaman, dan tidak sesuai dengan tuntutan dunia industri, dan tidak sesuai dengan rasio mahasiswa;
- 4) Sistem dan jenjang karir fungsional untuk tenaga pendidik (dosen) mentok sampai lektor kepala. Demikian juga untuk tenaga kependidikan masih belum terpola dengan jelas, karena jabatan tertinggi menjadi Kepala Bagian (KABAG) masih diduduki oleh dosen;
- 5) Pengembangan untuk tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan masih kurang baik kuantitas maupun kualitas;
- 6) Kesempatan bagi dosen untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih sangat terbatas, walaupun ada biayanya relative kecil;
- 7) Lulusan STP Bandung dan Bali yang terserap di industri hanya mampu menduduki jabatan untuk posisi craft, yang notabene layak untuk lulusan SMK.

Untuk lebih menajamkan pengkajian terhadap tema-tema yang diteliti, maka penelitian ini diarahkan pada rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Masalah-masalah strategis apa yang dihadapi dalam pendidikan kepariwisataan pada Sekolah Tinggi Pariwisata di lingkungan Kementerian Pariwisata?
- 2) Bagaimana strategi untuk merespon kebutuhan-kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di Sekolah Tinggi Pariwisata pada Kementerian Pariwisata ke depan?
- 3) Aliansi strategis seperti apa yang dilakukan Sekolah Tinggi Pariwisata pada Kementerian Pariwisata untuk merespon persaingan global?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji implementasi manajemen strategik pendidikan dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui aliansi strategis pada Sekolah Tinggi Pariwisata di lingkungan Kementerian Pariwisata. Secara spesifik tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk:

1. Mengkaji masalah-masalah strategis yang dihadapi dalam pendidikan kepariwisataan pada Sekolah Tinggi Pariwisata di lingkungan Kementerian Pariwisata.
2. Mengkaji strategi untuk merespon kebutuhan-kebutuhan pengembangan sumber daya manusia ke depan pada Sekolah Tinggi Pariwisata di lingkungan Kementerian Pariwisata.
3. Mengkaji aliansi strategis (*partnership*) untuk merespon persaingan global pada Sekolah Tinggi Pariwisata di lingkungan Kementerian Pariwisata.

D. Manfaat/ Signifikansi Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan beberapa manfaat yang ingin dicapai dalam tujuan penelitian ini, maka temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis baik bagi Lembaga Pendidikan Tinggi Kepariwisata di Indonesia, khususnya Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Pariwisata maupun bagi semua *stakeholder* yang terkait dengan pariwisata dan pendidikan kepariwisataan, diantaranya:

1. Secara Teoritik

Penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya praktek-praktek tentang implementasi manajemen strategik pada perguruan tinggi yang beorientasi pada kebutuhan industri dan daya saing perguruan tinggi.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi praktek-praktek pengambilan keputusan pada tingkatan perguruan tinggi, khususnya pendidikan tinggi kepariwisataan dalam menyiapkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing global secara berkelanjutan.

E. Struktur Organisasi Disertasi

Disertasi dengan judul **“Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Aliansi Strategis”** (Studi kasus pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Bali) disajikan ke dalam 5 (lima) Bab, sebagai berikut :

Bab I. Pendahuluan, berisi tentang Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat/ Signifikansi Penelitian berkenaan dengan pentingnya Pendidikan Tinggi (PT) termasuk Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Bandung dan Bali melakukan aliansi strategis dengan semua stakeholder dalam mengimplementasikan manajemen strategik pendidikan dalam meningkatkan kapasitas SDM pariwisata hingga memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Bab II. Kajian Pustaka, mengemukakan sejumlah teori dan hasil penelitian yang relevan dengan topic dan masalah penelitian, sehingga memberikan konteks yang jelas terhadap topik atau permasalahan yang diteliti. Paparan yang dikemukakan dalam bab ini diantaranya berkenaan dengan teori Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi, Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi, Aliansi Strategis sebagai Modal Dasar Administrasi Pendidikan, dan sekilas tentang Pariwisata dan Pendidikan Tinggi Kepariwisataan, serta kajian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian.

Bab III. Metode Penelitian, mengemukakan prosedur penelitian yang dilakukan sesuai dengan topik/masalah penelitian. Penelitian ini menggunakan Metode Kualitatif dengan desain penelitian studi kasus, sebagaimana tergambar dalam isi Bab ini, yang terdiri atas desain penelitian, partisipan dan tempat penelitian, pengumpulan data, analisis data, dan proses validasi temuan.

Bab IV. Temuan dan Pembahasan, berisi tentang paparan temuan penelitian (display dan reduksi data) berdasarkan hasil reduksi dan analisis data sesuai dengan urutan rumusan permasalahan penelitian, dan memaparkan pembahasan temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Bab V. Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi, menyajikan hasil penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian sekaligus mengajukan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian oleh pihak-pihak yang berkepentingan termasuk bagi peneliti selanjutnya.