

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan kepada hasil penelitian dan pembahasan kepada pertanyaan di dalam rumusan masalah penelitian Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan maka dapat ditarik simpulan bahwa penyelenggaraan implementasi manajemen strategik di STP Bandung belum berjalan secara optimal baik dilihat dari aspek penyelenggaraan pendidikan, sarana dan prasarana, layanan akademik, keuangan, serta kemampuan penguasaan teknologi informasi. Maka dari itu diperlukan suatu alat ukur kinerja manajemen strategik untuk dapat memetakan permasalahan yang ada pada aspek-aspek tersebut sehingga dapat dihasilkan suatu saran dan rekomendasi guna memaksimalkan kinerja manajemen pendidikan di STP Bandung. Alat ukur yang kinerja manajemen dalam penelitian ini digunakan *balanced scorecard*.

1. Pelaksanaan Manajemen Strategis STP Bandung

STP Bandung merupakan lembaga pendidikan tinggi vokasional yang menghasilkan lulusannya memiliki kompetensi dan berdaya saing internasional dalam berbagai bidang pekerjaan dan levelisasi jabatan di bidang pariwisata, status kelembagaannya merupakan Sekolah Tinggi Kedinasan yang berada dibawah lingkungan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dan pada kenyataannya STP Bandung menerima calon mahasiswa baru dari umum dan lulusannya tidak secara otomatis menjadi pegawai Kemenparkraf, artinya dapat

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

dikatakan bukan sekolah kedinasan murni akan tetapi hanya status kelembagaannya saja yang dinas dan seluruh kebijakan mulai dari penganggaran, SDM, sarana prasarana, kurikulum dan kuantitas penerimaan mahasiswa baru ditetapkan dari pusat atau masih bersifat sentralisasi. Kondisi tersebut membentuk keterbatasan manajemen STP Bandung dalam melakukan pengembangan diri baik dalam segi keilmuan maupun dalam segi manajemen, hal tersebut karena sifatnya sentralistik dalam arti bahwa kebijakan pusat merupakan harga mutlak bagi manajemen STP Bandung yang harus dipatuhi.

Dalam mencapai visi dan misi sekolah tinggi pariwisata menjadi yang terdepan diantara pesaing melalui upaya membangun SDM yang profesional dan berkualitas internasional di bidang kepariwisataan, baik pada pihak pengelola maupun lulusan STP Bandung telah memiliki tingkat profesionalisme yang memadai dalam aspek pengetahuan, keterampilan dan perilaku, sesuai dengan tugas dan fungsinya yang dilandasi oleh nilai-nilai yang dikembangkan di STP Bandung yaitu 5 K, (Kejujuran, Kepedulian, Komitmen, Kolektivitas, Keselarasan) secara normatif sangat baik sebagai landasan dalam sistem nilai organisasi yang diyakini dapat membawa seluruh civitas dalam membangun budaya organisasi sesuai dengan tuntutan perubahan yang di dalamnya memiliki panduan moral yang berlandaskan kebenaran dan kebaikan. Namun dalam implementasinya nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam perilaku kehidupan berorganisasi. Hal tersebut akan mempengaruhi pembentukan budaya organisasi yang kurang, bilamana nilai-nilai tersebut tidak diimplementasikan dengan baik di lingkungan STP Bandung.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Pelaksanaan implementasi manajemen strategik di STP Bandung dalam rangka menuju perguruan tinggi pariwisata berkelas dunia secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik, tetapi belum dapat mengantarkan STP Bandung menuju perguruan tinggi kelas dunia. Beberapa permasalahan yang menghambat pencapaian STP Bandung menuju perguruan tinggi pariwisata berkelas dunia adalah produktivitas tenaga pendidik dalam penelitian pariwisata dalam bentuk jurnal dan publikasi ilmiah, serta pemanfaatan teknologi informasi yang menunjang kegiatan akademik oleh tenaga pendidik dan kependidikan.

2. Evaluasi Implementasi Manajemen Strategik STP Bandung dalam Penyelenggaraan Perguruan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan

Berdasarkan kepada hasil pengukuran pencapaian kinerja STP Bandung dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dari empat perspektif, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta keuangan menghasilkan simpulan terkait implementasi manajemen strategik STP Bandung, sebagai berikut:

a. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan pada pengukuran perspektif pelanggan dapat disimpulkan secara garis besar bahwa STP Bandung telah mampu memenuhi kepuasan pelanggan saat ini. Hal tersebut dapat dilihat dari inovasi dalam bentuk pengembangan program studi baru (S1) dan peningkatan kualitas sarana-prasarana serta citra yang dimiliki oleh STP Bandung di dalam masyarakat luas, jumlah mahasiswa STP Bandung setiap tahun mengalami peningkatan, baik dalam sisi pendaftaran maupun penerimaan.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Strategi pengembangan produk yang dilakukan STP Bandung telah mampu meningkatkan nilai kegunaan jasa layanan pendidikan tinggi bagi masyarakat. Nilai kegunaan tersebut terkait dengan kebutuhan masyarakat/mahasiswa STP Bandung dalam mencari pekerjaan dan mengembangkan minat mereka, hal tersebut dapat ditinjau dari target dan realisasi lulusan STP Bandung yang cukup baik, jumlah mahasiswa putus kuliah yang sangat minim, daya serap lulusan STP Bandung di industri pariwisata yang cukup tinggi baik dalam dan luar negeri, serta jumlah alumni STP Bandung yang telah menempati posisi manajerial. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap reputasi dan kesan masyarakat serta industri pariwisata kepada STP Bandung yang cukup baik. Mutu pendidikan yang diberikan oleh STP Bandung juga didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pendidikan yang cukup baik dan lengkap bagi kegiatan teori maupun praktikum. Di samping itu, salah satu aspek positif dari sisi harga perkuliahan relatif terjangkau oleh mahasiswa dikarenakan adanya subsidi yang dilakukan oleh pemerintah. Mutu pendidikan yang diberikan oleh STP Bandung kepada pelanggan dinilai cukup baik.

b. Proses Internal

STP Bandung seiring dengan perkembangan waktu sejak tahun 1959 selalu melakukan inovasi dan pengembangan, khususnya dalam sisi akademik. Hal tersebut menggambarkan bahwa STP Bandung terus mencoba untuk dapat menyesuaikan perubahan dilingkungan pendidikan kepariwisataan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Target dan realisasi lulusan mahasiswa STP Bandung cukup baik dengan kelulusan

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

mahasiswa 80% sesuai dengan target waktu yang diberikan, serta rendahnya tingkat putus kuliah mahasiswa dinilai cukup baik. Pemanfaatan teknologi informasi dan efisiensi manajemen telah dilaksanakan oleh STP Bandung dan mampu memberikan peningkatan secara akademik. Kinerja dosen STP Bandung dalam mengajar cukup baik, tetapi perlu diimbangi dengan kemampuan dalam pemanfaatan teknologi serta produktivitas dalam bidang keilmuan dan pengabdian masyarakat berupa penelitian kepariwisataan yang sangat rendah.

Fasilitas alumni dan pencarian pekerjaan serta kesempatan rekrutmen yang difasilitasi oleh STP Bandung bagi alumni STP Bandung dalam mencari pekerjaan cukup baik dengan keberadaan unit PRODEC-STP Bandung yang mampu memberikan kesempatan rekrutmen dan informasi ketersediaan lowongan pekerjaan bagi alumni STP Bandung. Event rekrutmen lowongan pekerjaan dalam industri pariwisata selalu dilakukan secara regular dalam setiap tahun dan diselenggarakan di STP Bandung, sehingga memudahkan alumni STP Bandung untuk mencari pekerjaan yang diinginkan.

c. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari sisi produktivitas dosen, tenaga pengajar dan kependidikan STP Bandung dinilai cukup baik dilihat dari jumlah jam mengajar, baik dalam kelas maupun praktikum yang melebihi jumlah standar per minggunya, dari 12 jam dan rata-rata tenaga pengajar STP Bandung 16 jam per minggu. Dari sisi produktivitas penelitian ilmiah, baik dalam bentuk

jurnal maupun dalam menerbitkan buku, dosen STP Bandung dinilai sangat rendah. Jumlah dosen pengajar di STP Bandung yang bergelar S3 berjumlah 5 orang, hal ini dinilai sangat rendah, dan untuk dosen yang sedang melanjutkan pendidikan di jenjang S3 berjumlah 8 orang. Untuk tenaga pengajar dengan gelar S2 berjumlah 72 orang.

Kondisi di atas memberikan gambaran bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di STP Bandung masih dinilai kurang memenuhi standar. Sehingga masih perlu adanya peningkatan dari segi kualitas dan kuantitas SDM.

d. Keuangan

STP Bandung dalam penyelenggaraan pendidikannya selalu mengalami keterbatasan anggaran, faktor utama yang menjadi penyebab yaitu sistem perencanaan usulan pagu anggaran kegiatan pendidikan tidak berdasarkan kebutuhan perencanaan kegiatan, tetapi berdasarkan pagu anggaran yang telah ditetapkan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, hal ini mengakibatkan program-program pendidikan yang telah direncanakan tidak dapat dilaksanakan secara maksimal dengan kata lain mengurangi frekuensi kegiatan. Dalam penyelenggaraan pendidikan secara umum sebenarnya STP Bandung dapat menyelenggarakan pendidikan secara mandiri artinya pembiayaan swakelola atau mengikuti regulasi pembiayaan perguruan tinggi pada umumnya, karena memiliki karakteristik khusus, maka biaya pelaksanaan cukup tinggi menyerap anggaran.

B. Saran dan Rekomendasi

Untuk menjadi perguruan tinggi pariwisata berbasis pelanggan sebagai salah satu langkah untuk menjadi perguruan tinggi kelas dunia dapat dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya adalah dengan menerapkan manajemen strategik secara berkesinambungan. Untuk dapat mengimplementasikan manajemen perguruan tinggi pariwisata berbasis pelanggan, terdapat saran yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Saran

a. Otonomi Pengelolaan Pendidikan Pariwisata di STP Bandung

STP Bandung merupakan lembaga pendidikan vokasional menghasilkan lulusan yang siap kerja, terlatih dibidangnya dan banyak terserap di pasar tenaga kerja. Oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan dalam berbagai aspek untuk mewujudkan sebuah lembaga yang memenuhi semua permintaan pasar. Walaupun STP Bandung ada dalam tanggungjawab Kemenparkraf, seharusnya diberikan otonomi untuk mengelola pendidikannya agar dapat mulai mengembangkan diri menjadi lembaga yang lebih luas seperti institut atau universitas yang memiliki ciri khas sehingga dapat dijadikan karakter yang membedakan antara STP Bandung dengan lembaga lainnya. Oleh karena itu salah satu langkah yang dapat diambil untuk solusi masalah tersebut adalah meminta otonomi dalam mengelola pendidikannya sehingga dalam melakukan segala aktivitas kependidikan mempunyai keleluasaan terutama untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengembangan

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

kurikulum kuantitas penerimaan mahasiswa baru serta anggaran termasuk menentukan biaya kuliah permahasiswa per tahun. Otonomi pengelolaan pendidikan di STP Bandung dapat dimulai dari perubahan kebijakan pengelolaan, antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif secara bersama-sama melakukan kolaborasi pengelolaan. Kemendikbud dalam pengelolaan STP Bandung diarahkan dalam kebijakan pengelolaan yang berhubungan dengan layanan pendidikan, dari tahapan *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* serta evaluasi, sedangkan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif memberikan arahan dalam pengelolaan terkait dengan pembiayaan dan budaya organisasi serta kemampuan inti yang harus dikembangkan. STP Bandung di bawah pengelolaan Kemdiknas dan Kemenparkraf, menentukan standarisasi yang berbasis internasional dengan melakukan analisis dari lingkungan eksternal dan internal.

b. Reposisi STP menjadi Badan Hukum (BLU)

Berkaitan dengan Hukum dan Perundang-undangan Pendidikan Nasional, STP Bandung dihadapkan pada UU Sistem Pendidikan Nasional yang mengharuskan untuk melakukan reposisi bentuk pendidikan kedinasan menjadi Badan Hukum (BLU), Oleh karena itu STP Bandung segera melakukan reposisi bentuk penyelenggaraan pendidikannya agar dapat meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan dengan menerapkan otonomi perguruan tinggi sesuai dengan Undang-Undang dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Reposisi STP Bandung mengacu kepada Sembilan prinsip pengelolaan pendidikan formal, yaitu prinsip-prinsip: (a)

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

otonomi, (b) akuntabilitas, (c) transparansi, (d) penjaminan mutu, (e) layanan prima, (f) akses yang berkeadilan, (g) keberagaman, (h) keberlanjutan) dan (i) prinsip partisipasi atas tanggung jawab negara. Prinsip yang terakhir ini, misalnya, menyuratkan tentang tanggung jawab negara dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dengan keterlibatan pemangku kepentingan.

c. Sosialisasi Nilai-nilai STP Bandung pada Civitas Akademika

Sosialisasi nilai-nilai STP Bandung yang terdiri dari Kejujuran, Kepedulian, Komitmen, Kolektivitas, Keselarasan diarahkan untuk memberikan kerangka bagi sivitas akademika di STP Bandung untuk mengembangkan wacana keilmuan melalui sosialisasi, koordinasi dan komunikasi yang berkelanjutan dengan seluruh civitas akademika guna menghasilkan mahasiswa yang berkualitas dalam rangka berdaya saing internasional yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang tepat. Nilai-nilai STP Bandung tersebut menjadi kerangka yang akan membentuk akuntabilitas pendidikan pariwisata di STP Bandung.

d. Peningkatan Kualifikasi Pendidikan dan Penguasaan Teknologi Informasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan STP Bandung

Saran dalam pengembangan sumberdaya manusia bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pada seluruh komponen SDM yang ada di STP Bandung dan juga mengefektifkan kinerja dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh STP Bandung. Pengembangan SDM diadopsi dari model strategi pengembangan SDM (Yuniarsih dan Suwatno,

2009: 36). Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada pegawai yang baru direkrut, pengembangan terhadap pegawai yang sudah ada atau lama bekerja di STP Bandung juga perlu diperhatikan. Perguruan tinggi khususnya dalam hal ini STP Bandung tidak dapat terlepas dari Tridahrma Perguruan Tinggi, yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam prosesnya, pengembangan sumberdaya manusia di STP Bandung ditekankan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dengan masing-masing proporsi yang berbeda sesuai dengan kendala yang dihadapi oleh STP Bandung, khususnya yang terkait dengan penelitian ilmiah dan pemanfaatan teknologi oleh tenaga pendidik dan kependidikan melalui pelatihan dan pendidikan.

1) Meningkatkan Kualifikasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di STP Bandung

Peningkatan kualifikasi pendidikan formal wajib dilakukan guna meningkatkan pengetahuan dan juga dari aspek formal. Kegiatan ini bisa dilakukan dengan meminta para dosen melanjutkan pendidikan kejenjang lebih tinggi, pihak manajemen bisa memberikan dukungan baik secara moral atau bahkan membuat program seperti beasiswa bagi dosen-dosen untuk melanjutkan pendidikan formalnya. Peningkatan kualifikasi ini sangat mungkin akan membantu memperlancar kenaikan jabatan dan pangkat mereka. Secara institusional, perbaikan kualifikasi pendidikan disamping berarti perbaikan konformitas kriteria SDM juga berarti peningkatan kompetensi SDM yang diperlukan demi mutu proses dan hasil

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

pekerjaan yang diharapkan. Dengan alasan ini, mereka yang sudah memenuhi kualifikasi-pun hendaknya terus didorong untuk melanjutkan pendidikannya. Peningkatan kualifikasi pendidikan di STP Bandung dapat dilaksanakan melalui:

- (a) Memberikan motivasi kepada tenaga pengajar maupun tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- (b) Memberikan status tugas belajar/ijin belajar
- (c) Memberikan dispensasi waktu bagi tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses menempuh pendidikan
- (d) Memberikan kompensasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam melanjutkan pendidikan tinggi.

2) Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) bagi Tenaga pendidik dan kependidikan dalam Bidang Penguasaan Teknologi Informasi

Diklat umumnya diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi yang memiliki tugas pembinaan terhadap sekolah berkisar mulai dari tingkat Kabupaten/Kota sampai tingkat pusat bahkan tingkat internasional. Berbeda dengan pendidikan formal, diklat bersifat lebih fleksibel dalam hal waktu. Diklat dapat dilangsungkan dari bilangan jam sampai bilangan bulan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. Diklat dapat diselenggarakan dengan materi sesuai dengan kebutuhan atau keinginan sehingga hampir semua fungsi pendidikan di sekolah dapat di-diklat-kan: manajemen, kepemimpinan, proses belajar

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

mengajar, administrasi, dsb. Disamping itu, instruktur diklat dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan. Mereka dapat dipilih dari kalangan akademisi, teknisi, maupun praktisi sehingga diklat dapat bersifat teoritis, teknis, maupun praktis. STP Bandung secara berjangka sesuai dengan kebutuhan dan anggaran yang diperoleh selalu mengikutsertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam diklat.

Pelatihan Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Kontribusinya terhadap Akademik. Rendahnya pemanfaatan teknologi informasi oleh tenaga pendidik dan kependidikan di STP Bandung menjadi permasalahan apabila tidak segera ditanggulangi dan dapat menghambat langkah STP Bandung menuju perguruan tinggi kelas dunia, maka manajemen STP Bandung perlu mengikutsertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam pelatihan Teknologi Informasi baik dalam tahapan dasar maupun ahli, sesuai dengan kebutuhan ataupun daya serap dari tenaga pendidik dan kependidikan yang diikutsertakan oleh STP Bandung. Materi pelatihan ditekankan kepada pengoperasian dasar komputer, penelaahan dan pengoperasian aplikasi dasar, membuat milis ataupun jurnal secara online, dan materi lainnya yang berhubungan dengan kegiatan penelitian dan penyebaran karya ilmiah. Bagi tenaga kependidikan dan manajemen, pelatihan dalam teknologi informasi ditekankan kepada pengoperasian aplikasi yang mampu merencanakan, mengelola dan mengevaluasi layanan akademik dan meninjau keberhasilan layanan akademik.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

3) Turut serta secara aktif dalam *Mail List*

Mail list adalah group *e-mail* yang biasanya diikuti oleh orang-orang dalam kelompok minat tertentu. Para dosen dan tenaga kependidikan di perguruan tinggi akan mendapatkan keuntungan besar jika mereka aktif dalam mail list yang beranggotakan sejawat baik dari dalam maupun luar lembaga pendidikan tersebut, baik dari dalam maupun luar negeri. Dengan ikut aktif dalam kelompok *mail list* tertentu akan membantu dosen memperoleh banyak pengetahuan baru di bidang tugasnya. Melalui kelompok ini banyak informasi dapat di sebar luaskan dan banyak masalah mungkin dapat dicarikan jalan keluarnya. Jika ingin membuat mail-list sendiri, diperlukan fasilitator yang berdedikasi tinggi dan tegas dalam menyaring arus informasi yang layak untuk di *up-load* dalam *mail list*. Disamping itu, diperlukan pula keaktifan masing-masing anggota dalam membagi informasi, masalah dan jalan keluarnya.

4) Berbagi Ilmu, Pengalaman dan Pandangan secara Naratif (Formal maupun Informal)

Naratif berkaitan dengan cerita seseorang tentang pengalamannya kepada orang lain. Walaupun naratif dengan sengaja dapat difasilitasi untuk disampaikan pada pertemuan resmi, naratif umumnya berkembang dalam suasana informal pada waktu luang. Naratif tidak selalu berisi kisah sukses seseorang. Kisah kegagalan-pun, jika dinaratifkan dapat menjadi sumber belajar yang berharga bagi penutur dan pendengar. Jika naratif tumbuh subur di kalangan personel

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

seprofesi di perguruan tinggi, transfer dan penguatan pengetahuan akan terjadi dengan kuantitas dan kualitas yang luar biasa banyak tanpa harus didukung oleh dana mahal dari pihak manajemen. Yang terpenting untuk dilakukan oleh lembaga pendidikan agar naratif dapat berkembang adalah, pertama, pengembangan suasana kekeluargaan yang sehat di lembaga pendidikan dan pemberian kesempatan yang cukup bagi kelompok-kelompok tenaga pendidik atau tenaga kependidikan untuk memiliki waktu luang bersama. Yang kedua penciptaan suasana kampus agar waktu luang sebanyak mungkin digunakan untuk bercerita tentang pelaksanaan pekerjaan. Selain itu hubungan antar sesama dosen sebagai teman akan lebih banyak berpengaruh dalam meningkatkan kualitas daripada model intruksional seperti lokakarya, seminar atau program pengembangan lainnya.

e. Meningkatkan Produktivitas Tenaga Pendidik di STP Bandung dalam Pembuatan Karya Ilmiah terkait Kepariwisata

Salah satu indikator penilaian yang dilakukan terhadap perguruan tinggi kelas dunia adalah jumlah penelitian dari tenaga pendidik (dosen) yang dilakukan dan diterbitkan per tahun dengan standarisasi akreditasi yang berlaku (dalam hal ini akreditasi hasil penelitian mengacu kepada Kemendikbud. Salah satu lembaga internasional yang melakukan perangkaan dalam perguruan tinggi kelas dunia menyebutkan bahwa dalam perguruan tinggi harus memiliki website yang dapat diakses oleh seluruh pihak, dan 15% isi dari website tersebut adalah hasil penelitian

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

ilmiah dan jurnal dalam bentuk publikasi ilmiah per-tahun. Riset yang dilakukan oleh perguruan tinggi dalam bentuk kelompok atau pun individu harus diakui oleh masyarakat.

Rendahnya produktivitas dosen STP Bandung dalam pembuatan karya ilmiah kepariwisataan berupa jurnal, makalah dan buku, menjadi salah satu kendala utama untuk mencapai perguruan tinggi kelas dunia. Sehingga, perlu dilakukan strategi dalam Kebijakan pengembangan SDM Tenaga Pendidik STP Bandung dengan salah satu program berupa peningkatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan indikator hasil jumlah penelitian yang dihasilkan per-tahun. Oleh karena itu, perlu adanya anggaran yang dialokasikan secara khusus bagi dosen untuk melakukan penelitian ilmiah dalam bidang kepariwisataan.

2. Rekomendasi Konsep Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan Pendidikan menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia

a. Landasan Pemikiran

Setelah menelaah hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian di lapangan, berikut ini diajukan konsep Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan Pendidikan yang sekiranya sesuai untuk diterapkan di lingkungan sekolah tinggi pariwisata negeri. Konsep tersebut merupakan sintesis antara teori-teori manajemen strategik yang sudah dikembangkan oleh para pakar dengan realitas implementasinya di lapangan yang membutuhkan penyesuaian-penyesuaian, khususnya dalam penyelenggaraan pendidikan pariwisata.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Masalah utama yang mendasari perlunya penyesuaian antara lain bahwa subyek yang dijadikan kasus dalam penelitian mengenai implementasi manajemen strategik ini merupakan organisasi nirlaba, dalam hal ini adalah Sekolah Tinggi Pariwisata (Perguruan Tinggi Negeri), sehingga sumber penerimaan terbesar yang diperoleh PTN berasal dari pemerintah, bukan dari penerima jasa layanan pendidikan tinggi. Hal itu akan mempengaruhi pengambilan keputusan strategis perguruan tinggi pariwisata yang berbeda dengan organisasi/perusahaan pencari laba. Dalam perusahaan pencari laba, orientasi pasar sangat mendasari pengambilan keputusan strategisnya karena sumber penerimaan mereka sangat tergantung pada keuntungan penjualan produk/barang atau jasa terhadap pelanggan. Sedangkan Sekolah Tinggi Pariwisata, kepuasan dan keinginan pemerintah dalam hal ini Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, lebih didahulukan daripada penerima jasa layanan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan-keputusan strategisnya. Karakteristik tersebut menjadi masalah yang mempengaruhi dan membatasi penggunaan manajemen strategik di perguruan tinggi negeri, dalam hal ini Sekolah Tinggi Pariwisata.

Dengan adanya sifat-sifat yang membedakan antara sekolah tinggi pemerintah dengan perusahaan pencari laba, tidak berarti bahwa manajemen strategik tidak dapat diterapkan. Analisis SWOT dan analisis *stakeholders*, sebagaimana diterapkan pada perusahaan pencari laba merupakan teknik-teknik manajemen strategik yang relevan untuk dikembangkan di perguruan tinggi (Hunger dan Wheelen, 2003, 537).

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Sebagai salah satu alat manajemen strategis, analisis SWOT berusaha untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam organisasi. Hasil analisis tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam suatu strategi utama *untuk* mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Apabila analisis SWOT dijalankan dengan baik dari awal hingga akhir, maka akan berguna sebagai salah satu alat dalam manajemen strategik yang dapat membantu organisasi sektor publik dalam mewujudkan *good governance*.

Pemikiran perlunya sekolah tinggi pariwisata yang dimiliki oleh pemerintah menerapkan manajemen strategik adalah situasi saat ini yang sedang berubah, bahwa perguruan tinggi saat ini lebih berorientasi kepada pasar dalam pengambilan keputusan strategisnya. Seiring proses globalisasi yang juga melanda dunia pendidikan, masing-masing perguruan tinggi pariwisata, dihadapkan pada tantangan untuk bersaing dengan perguruan tinggi pariwisata lain dalam memasarkan produk jasa layanan pendidikan tinggi. Persaingan itu meliputi bidang mutu, harga, dan layanan yang memungkinkan perguruan tinggi pariwisata dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pengelolaan semua itu memerlukan pengetahuan dan keterampilan tersendiri dalam mengelola perguruan tinggi pariwisata.

b. Tujuan

Konsep yang dimaksudkan di sini adalah pola, pendekatan atau konstruksi mengenai penyelenggaraan pendidikan tinggi berbasis pelanggan yang berorientasi pada pelanggan dalam memasuki era kompetitif saat ini.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

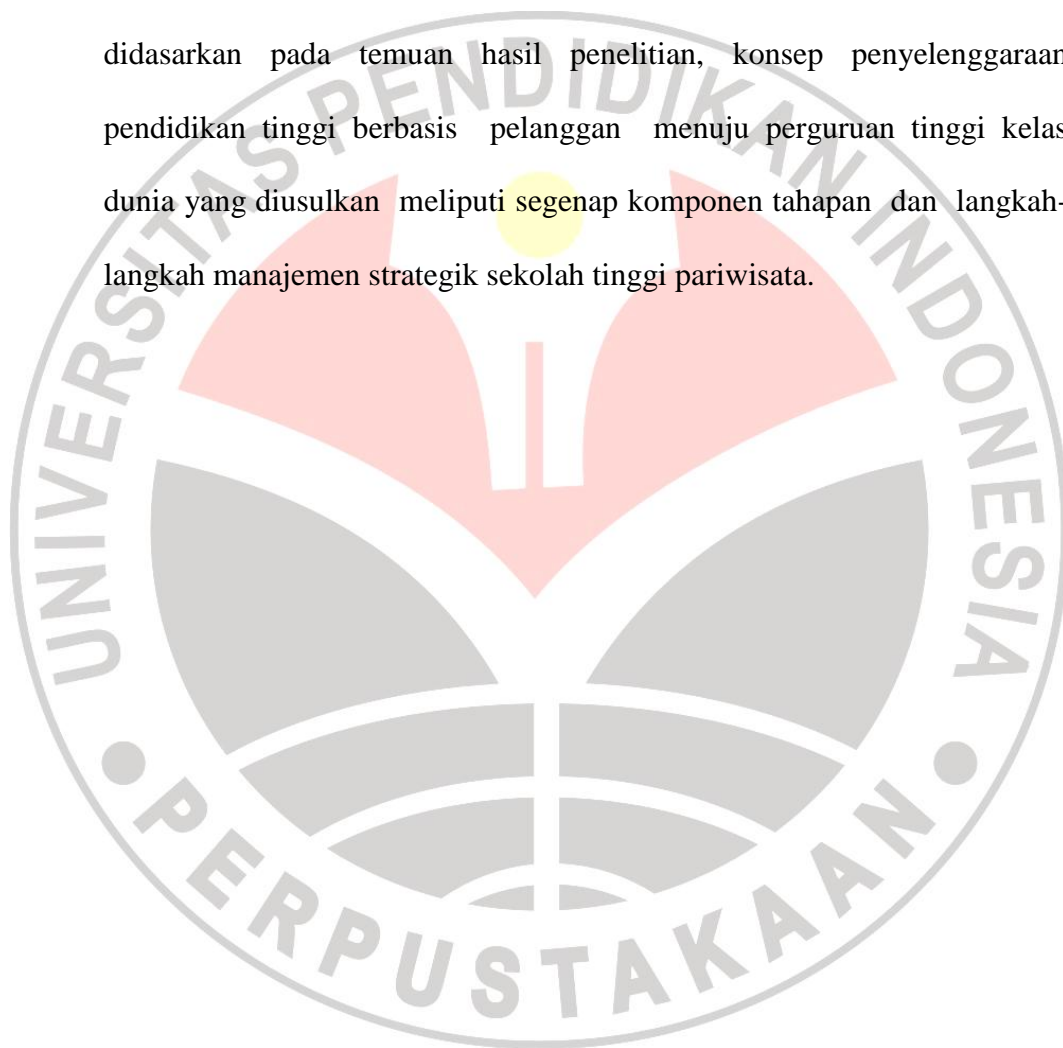
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Konsep yang akan diusulkan merupakan pendekatan yang digunakan dalam memahami realitas. Dalam prosesnya dikonsepsikan pula nilai-nilai STP Bandung sebagai sekolah tinggi pariwisata.

c. Komponen Konsep Penyelenggaraan dan Saling Keterkaitannya

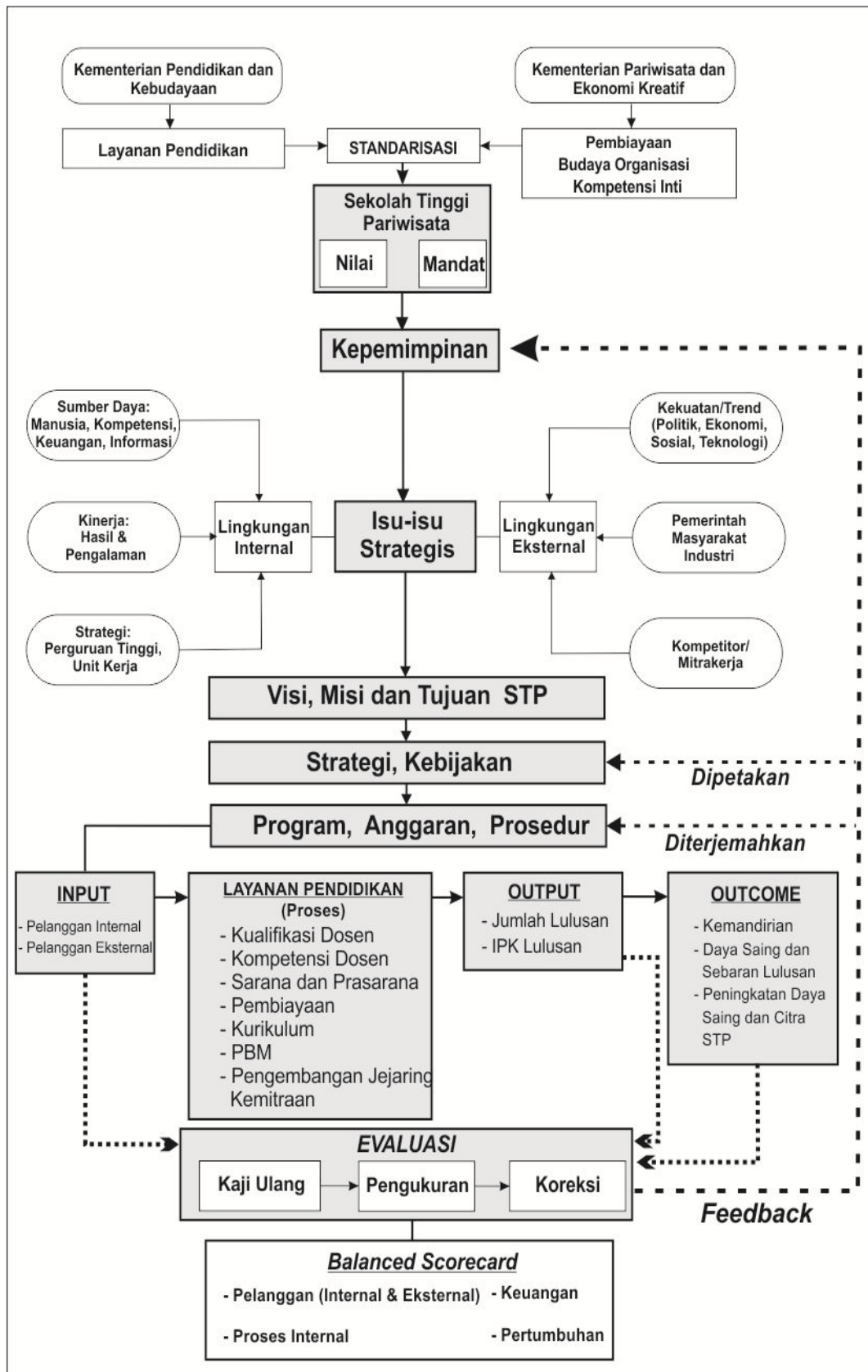
Berdasarkan kepada landasan pemikiran dan tujuan di atas, serta didasarkan pada temuan hasil penelitian, konsep penyelenggaraan pendidikan tinggi berbasis pelanggan menuju perguruan tinggi kelas dunia yang diusulkan meliputi segenap komponen tahapan dan langkah-langkah manajemen strategik sekolah tinggi pariwisata.



Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan
: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu



Gambar 5.1 Konsep Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Pelanggan Pendidikan

1) Kolaborasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bersama Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif

Konsep manajemen strategik yang dikembangkan diawali dengan perubahan kebijakan, dimana Kemendiknas dan Kemenparkraf berkolaborasi bersama untuk melakukan pengelolaan. Kemendikbud mengelola dalam hal-hal yang berkaitan dengan layanan pendidikan dari mulai *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* serta evaluasi. Sedangkan Kemenparkraf mengelola hal-hal yang berkaitan dengan pembiayaan dan budaya organisasi serta kompetensi inti yang harus dikembangkan. Di bawah pengelolaan Kemendikbud dan Kemenparkraf, lembaga pendidikan menentukan standarisasi yang berbasis internasional dengan melakukan analisis dari lingkungan eksternal dan internal dan diberi otonom dalam pengelolaan manajemen penyelenggaraan lembaga pendidikannya.

2) Perumusan Strategi Sekolah Tinggi Pariwisata

Proses perumusan strategi meliputi kebijakan umum dan penentuan arah, penilaian lingkungan internal dan eksternal, perhatian pada *stakeholders* utama, identifikasi permasalahan/isu-isu strategis, pemilihan strategi alternatif, pengambilan keputusan, tindakan dan pemantauan hasil secara terus menerus. Aktor yang paling berperan dalam perumusan strategik STP adalah Ketua STP (Kepemimpinan).

a) Memperjelas Mandat Organisasi

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Upaya untuk mengidentifikasi dan memperjelas mandat yang diberikan oleh pemerintah dan atau masyarakat terhadap STP. Salah satu manfaat dari langkah ini adalah untuk menemukan kejelasan tentang apa yang akan diamanatkan. Hal itu akan meningkatkan kemungkinan bahwa mandat tersebut benar-benar akan dijalankan.

b) Memperjelas Nilai Organisasi

Upaya untuk mengidentifikasi kebutuhan *stakeholders* STP dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Misi STP Bandung seiring dengan mandat yang diterimanya menunjukkan pembenaran sosial atas keberadaannya. Pernyataan misi merupakan pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan STP dengan organisasi lain yang sejenis.

c) Kepemimpinan

Kriteria pemimpin yang dibutuhkan untuk membawa lembaga pendidikan harus ber-jiwa *corporate* dan memiliki kompetensi yang mumpuni untuk membangun budaya kerja sehingga dapat memotivasi calon pelanggan pendidikan maupun *stakeholders* serta *user* dalam memilih lembaga pendidikan sebagai yang terbaik. Kepemimpinan yang memiliki visi adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang unggul dan menjadi agen perubahan yang unggul serta profesional. Model kepemimpinan yang mampu menjawab semua tantangan global yaitu model kepemimpinan visioner. Posisi Kepemimpinan

dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, pemimpin harus memiliki ketepatan analisis dan juga didukung dengan kecakapan dan kemampuan dalam melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, seperti : dengan pemerintah berkaitan kebijakan yang akan mendukung lembaga pendidikan untuk semakin berkembang, dengan *stakeholder* dan *user* melakukan kerjasama untuk memberikan respon secara proaktif yang berkaitan dengan kompetensi yang dibutuhkan serta peluang pengembangan lembaga pendidikan secara optimal mengikuti dan menggerakkan pasar, dengan lingkungan eksternal yaitu *competitor* akan mengkaji trend pasar dan evaluasi diri untuk menentukan posisi serta menciptakan inovasi strategi untuk tetap *survive*, dengan lingkungan *internal corporate* proses layanan akademik yang berkualitas dan memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan sehingga lulusan terserap 100% oleh dunia kerja, dengan *customer corporate* yang dilakukan adalah mengikuti aturan dan tahapan proses pembelajaran yang telah direncanakan dengan kesungguhan, serta dengan *user* sebagai pengguna *corporate* yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja secara optimal dan memiliki kualitas yang sesuai dengan ketetapan pasar.

d) Analisis Lingkungan Eksternal,

Berkaitan dengan analisis terhadap kompetitor dalam dan luar negeri, serta mempelajari apa yang menjadi trend pasar, kebutuhan

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

pasar, keinginan user dan stakeholders serta harapan dari konsumen. Optimalisasi pada lingkungan eksternal berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengolah informasi sehingga menjadi *competitive intelligence*, dengan demikian akan mendukung pada pengambilan keputusan yang tepat, sehingga kebijakan yang ditetapkan akan mengakomodasi semua kepentingan dari berbagai pihak dan menjadi senjata canggih untuk menembus pasar global sehingga menjadi kendaraan bagi lembaga pendidikan untuk menuju kelas dunia. Upaya ini dilakukan dengan cara memantau berbagai kecenderungan lingkungan sosial dan lingkungan tugas. Lingkungan sosial meliputi kekuatan politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan tugas mencakup berbagai kelompok stakeholder yang meliputi pemerintah, pelanggan, pesaing atau mitra kerja. Lingkungan pemerintah misalnya terkait dengan adanya aturan perundang-undangan yang baru. Sedangkan pesaing misalnya pengenalan produk baru atau penerapan teknologi baru oleh pesaing.

e) Analisis Lingkungan Internal,

Merupakan upaya untuk mengidentifikasi kekuatan dan tantangan internal STP, upaya itu dilakukan dengan cara memantau sumber daya (*input*), strategi yang dilakukan (proses), dan kinerja (*output*) STP yang telah dilaksanakan dari hasil temuan hasil evaluasi sebelumnya. Optimalisasi dari penggunaan sumber daya lembaga pendidikan harus memenuhi standar pelayanan maksimal. Dalam

pengembangan SDM, yaitu tenaga pendidik dan kependidikan harus memenuhi standar pelayanan minimum yaitu untuk tenaga pendidik semua harus memenuhi standar S2 dan untuk tenaga kependidikan semuanya harus memenuhi standar S1. Akan tetapi untuk memenuhi standar kelas dunia maka tenaga pendidik dan kependidikan harus lebih dioptimalkan baik dalam pendidikan maupun pelatihan sehingga pembangunan profesionalisasi diri menjadi lebih optimal. Target yang ditetapkan adalah untuk tenaga pendidik semuanya S3 dengan kompetensi inti yang memenuhi kebutuhan pengembangan lembaga pendidikan.

f) Mengidentifikasi Isu-isu Strategis

Upaya untuk mengidentifikasi masalah-masalah kunci, baik yang timbul dari lingkungan eksternal maupun internal STP. Perencanaan Strategis berfokus pada pencapaian terbaik dalam menelaraskan antara organisasi dengan lingkungannya.

g) Merumuskan Visi, Misi dan Tujuan.

Visi dan misi akan dijawantahkan kepada suatu tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, yang kemudian menjadi tugas pimpinan untuk mengkomunikasikan kepada semua elemen yang terdapat dalam lembaga pendidikan tersebut, dan melalui proses diskusi dan pertemuan yang dipimpin akan disusun sebuah strategi dan kebijakan guna mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Kebijakan dan strategi sifatnya masih dalam tahap konseptual belum teknis.

Visi, Misi dan Tujuan harus dapat diterjemahkan ke dalam

terminologi operasional yang memungkinkan semua pihak dapat dengan mudah memahami dan selanjutnya melaksanakannya.

h) Merumuskan Strategi

Pola tentang tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang menentukan keberadaan STP. Apa yang harus dilakukannya, mengapa melakukannya. Sebuah strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria. Secara teknis harus dapat dilaksanakan, secara politik diterima *stakeholder* kunci, dan harus sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai STP. Di samping itu, strategi harus selaras dengan isu-isu strategis yang menjadi alasan atas dilakukannya strategi tersebut.

3) Penerapan Strategi Sekolah Tinggi Pariwisata

Implementasi strategi adalah totalitas aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan suatu perencanaan strategi. Implementasi strategi menerjemahkan berbagai strategi dan kebijakan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi yang sempurna, tidak hanya mengakibatkan terwujudnya sebuah perencanaan strategi yang baik, tetapi juga dapat menyelamatkan sebuah perencanaan yang awalnya meragukan. Sebaliknya implementasi yang buruk dapat menggagalkan terwujudnya perencanaan strategi yang telah tersusun secara baik.

a) Program

Upaya menerjemahkan strategi ke dalam aktivitas nyata. Program perlu dibuat dalam jangka panjang (5 tahun atau lebih), jangka

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

menengah (2 sampai 4 tahun) dan jangka pendek (1 tahun). Contohnya dibuatnya sebuah Rencana Strategis (RENSTRA) yang mempunyai masa berlaku lima tahunan dan masih bersifat penjabaran secara umum. Dari rencana strategis tersebut maka disusun suatu rencana kerja tahunan yang lebih teknis. Pemilihan waktu setahun dalam menyusun rencana kerja tersebut guna mengantisipasi perubahan yang sangat pesat yang terjadi setiap tahunnya.

b) Anggaran

Penerjemahan program dalam bentuk uang secara rinci dan dalam kurun waktu tertentu. Anggaran yang lengkap terdiri atas anggaran pendapatan dan anggaran pengeluaran. Dalam organisasi perguruan tinggi pariwisata, sisa hasil usaha dapat diproyeksikan, direncanakan dan dihitung. Sisa hasil usaha diperlukan untuk mengembangkan misi perguruan tinggi pariwisata. Dalam studi kelayakan, perhitungan anggaran perlu disertakan untuk mengetahui layak tidaknya suatu proyek dari segi keuangan.

c) Prosedur

Membuat aturan atau teknik pelaksanaan sistem secara langkah demi langkah untuk melaksanakan atau menyelesaikan sebuah program tertentu. Prosedur seringkali disebut *standart operating procedures* (SOP) dibuat, misalnya, untuk rekrutmen, pengiriman dosen untuk studi lanjut, penggantian biaya kuliah dosen dan lainnya.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Program, anggaran dan prosedur hanyalah bentuk rencana yang disusun secara rinci, yang pada akhirnya mengarahkan kepada empat unsur utama dalam pembentukan mutu manajemen pendidikan, yaitu Input – Layanan Pendidikan – Output – Outcome.

a) *Input*

Tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input, makin tinggi kesiapan input makin tinggi pula mutu input tersebut. Input dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi kepariwisataan berbasis pelanggan, ditekankan kepada sumberdaya dan perangkat bagi berlangsungnya proses, dalam hal ini proses yang dimaksud adalah layanan pendidikan. Pelanggan pendidikan menjadi tumpuan utama dalam input, yang terdiri dari pelanggan eksternal dan internal. Penyelenggaraan pendidikan kepariwisataan perlu mengakomodir kebutuhan dan keinginan dari pelanggan eksternal dan internal.

Pelanggan eksternal adalah masyarakat, termasuk di dalamnya calon mahasiswa, alumni dan pelaku usaha pariwisata yang menggunakan lulusan mahasiswa STP Bandung. Dalam konteks ini, calon mahasiswa menjadi bagian penting dari input yang akan mempengaruhi kepada output yang dihasilkan. Proses penerimaan mahasiswa baru menjadi hal yang penting untuk dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan kriteria yang ditetapkan manajemen STP guna memperoleh mahasiswa baru yang memiliki potensi kemampuan untuk menjadi lulusan berkualitas (*output*) yang pada

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan citra dan Reputasi STP baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pelanggan Internal adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam konteks ini, tenaga pendidik menjadi bagian penting dari input yang akan mempengaruhi kepada output lulusan serta kualitas dan kuantitas karya ilmiah yang dipublikasikan. Kompetensi dan produktivitas dari tenaga pendidik baik dalam kegiatan mengajar, penulisan karya ilmiah, pemanfaatan dan penguasaan teknologi informasi, dan kedisiplinan menjadi hal yang penting bagi terlaksanakannya proses layanan akademik.

Dalam penelitian ini, pelanggan internal dan eksternal merupakan dua faktor penting yang mengarahkan kepada penyelenggaraan perguruan tinggi pariwisata berbasis pelanggan.

b) **Layanan Pendidikan (Proses)**

Proses yang dimaksud meliputi proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan proses belajar mengajar. Kepemimpinan dari lembaga pendidikan menjadi kunci utama dalam pelaksanaan pendidikan yang akan menentukan kualifikasi dosen, kompetensi dosen, sarana dan prasana, pembiayaan, kurikulum, proses belajar mengajar dan pengembangan jejaring kemitraan. Proses tersebut menekankan kepada pengorganisasian, penyerasian dan pepaduan input perguruan tinggi dilakukan secara harmonis dan terpadu sehingga mampu menciptakan layanan akademik yang mampu

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik (mahasiswa).

c) *Output*

Output dalam hal ini merupakan kinerja dari perguruan tinggi pariwisata, dengan penekanan kepada jumlah lulusan dan IPK lulusan (target dan realisasi lulusan dan IPK mahasiswa sesuai atau melebihi dari target yang di tentukan) berdasarkan kepada input dan proses layanan yang telah dilakukan sebelumnya.

d) *Outcome*

Merupakan pengaruh yang ditimbulkan dari kualitas output yang dihasilkan oleh perguruan tinggi pariwisata. Dalam penelitian ini outcome ditekankan kepada kemandirian, daya saing dan sebaran lulusan serta peningkatan daya saing dan citra STP.

Kemandirian yang dimaksud adalah kemampuan lulusan STP Bandung untuk membuka lapangan kerja (wirausaha), sehingga peranan STP tidak hanya dalam mempersiapkan lulusan untuk bekerja sebagai pegawai di industri pariwisata, tetapi juga dipersiapkan untuk bisa membuka dan mengelola unit-unit usaha pariwisata sesuai dengan kompetensi yang diberikan pada saat berkuliah di STP Bandung.

Daya saing dan sebaran lulusan STP ditekankan kepada kemampuan lulusan STP Bandung yang bekerja di industri pariwisata baik dalam dan luar negeri untuk bisa bersaing pada tatanan level manajemen tingkat menengah dan tingkat atas

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

(manajerial). Untuk sebaran lulusan STP diupayakan menempati perusahaan/institusi pariwisata besar pada tingkat nasional maupun internasional.

Kemandirian dan daya saing serta sebaran lulusan mahasiswa STP yang baik, pada akhirnya mampu meningkatkan daya saing dan citra STP sebagai perguruan tinggi pariwisata berbasis pelanggan pendidikan yang mampu bersaing pada tingkat internasional.

Selain penekanan terhadap lulusan mahasiswa dalam menciptakan daya saing dan citra yang positif bagi STP, juga perlu didukung oleh produktivitas dan kualitas penelitian dan publikasi ilmiah dalam bidang pariwisata yang dihasilkan oleh tenaga pendidik di STP. Penguasaan dan pemanfaatan teknologi informasi oleh tenaga pendidik juga menjadi faktor pendukung dalam menciptakan daya saing dan citra positif STP sebagai perguruan tinggi pariwisata berbasis pelanggan.

4) Proses Sistem Penjaminan Mutu STP

Penerapan sistem penjamin mutu pada sebuah lembaga pendidikan baik itu dalam perguruan tinggi kepariwisataan menjadi salah satu kunci penting dalam proses suatu sistem manajemen guna memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya, baik itu pelanggan internal ataupun pelanggan eksternal. Selain itu juga proses penjaminan mutu dapat dijadikan alat bagi memenuhi atau melampaui standar pendidikan yang sudah ditetapkan bagi lembaga pendidikan nasional atau internasional.

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan pada perguruan tinggi kepariwisataan (STP) harus dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana, selain itu penjaminan mutu yang dilakukan harus ditentukan target dan kerangka waktunya sehingga bisa dipergunakan sebagai suatu acuan atau proses standarisasi dalam manajemen STP yang hasilnya dapat dijadikan sebagai bahan acuan dan koreksi bagi penyusunan sistem manajemen STP kedepannya.

Poin yang menjadi esensi dalam proses penjaminan mutu adalah sebagai bentuk Akuntabilitas Publik yang dilakukan secara obyektif, adil, transparan. Tahapan penjaminan mutu pendidikan dimulai dari penetapan standar mutu, pemenuhan standar, pengukuran dan evaluasi dengan cara pengumpulan data dan analisis, perbaikan dan pengembangan standar dalam peningkatan mutu pendidikan yang mengacu kepada acuan mutu pendidikan, yakni Standar Pelayanan Minimal, Standar Nasional Pendidikan, dan Standar Mutu Pendidikan yang melampaui Standar Nasional Pendidikan.

Strategi atau cara yang digunakan dalam melakukan penjaminan mutu yaitu melalui menilai kualitas proses dan kualitas hasil. Dengan cara Pengukuran dan Evaluasi Audit Internal dan Audit Eksternal yang dilakukan oleh Badan Akreditasi dan Evaluasi Diri yang dilakukan oleh setiap jurusan dan program studi. Strategi dapat mengacu kepada apa yang menjadi fokus, dan mengarah kepada jangka waktu pencapaian sasaran mutu. Strategi jangka pendek lima tahun fokus pada akademik (standar isi, proses, kompetensi lulusan, dan penilaian)

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisataan Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

dan strategi jangka panjang 15 tahun untuk seluruh aspek dalam penyelenggaraan pendidikan (standar ketenagaan, sarana prasarana, pembiayaan, pengelolaan dan standar tambahan lainnya).

Proses penjaminan mutu STP jika dilihat dalam proses manajemen strategik termasuk kedalam tahapan ranah Evaluasi Strategis, akan tetapi proses ini dipisahkan dikarenakan posisi proses penjaminan mutu ini bisa dilakukan pada saat kinerja manajemen STP sendiri berjalan, baik itu pada proses awal, pertengahan, atau akhir dari manajerial STP. Seperti yang dikemukakan sepintas di atas bahwa proses penjaminan mutu ini lebih dikenal sebagai proses audit, baik itu audit internal ataupun audit eksternal. Hasil temuan dari proses audit ini dijadikan bahan evaluasi dari proses manajemen dan bisa menjadi acuan indikator yang akan dinilai dalam Balanced Scorecard (BSC).

5) Evaluasi Strategi

Dari keseluruhan proses penyelenggaraan lembaga pendidikan tersebut dilakukan proses pengukuran kinerja manajemen guna mendapatkan bahan masukan dan perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajemen guna memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan. Proses pengukuran kinerja ini bisa dibagi menjadi 3 bagian, yaitu : kaji ulang, pengukuran, dan koreksi. Proses ini juga bisa disebut dengan proses penjaminan mutu.

- a) Mengkaji ulang landasan strategis, yaitu upaya memonitor secara terus menerus perubahan peluang dan tantangan eksternal serta

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

kekuatan dan kelemahan internal yang menjadi landasan strategi STP. Perubahan lingkungan eksternal dan internal yang tidak dipantau menyebabkan ketidakjelasan landasan strategi organisasi, sehingga dapat menghambat organisasi dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya.

- b) Mengukur kinerja organisasi, meliputi upaya : a) perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, b) penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, c) evaluasi kinerja individual, dan d) pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan.
- c) Mengambil tindakan korektif, adalah upaya yang membutuhkan perubahan secara menyeluruh dalam memposisikan ulang organisasi di masa depan. Misalnya perubahan struktur organisasi, atau pergantian pejabat dalam unit-unit strategis. Tindakan tersebut juga bisa berupa penetapan atau revisi tujuan, penciptaan kebijakan baru, pengalokasian sumber daya yang berbeda, atau pengembangan insentif kinerja yang baru. Mengambil tindakan korektif tidak selalu bahwa strategi yang ada saat ini ditinggalkan atau bahkan merumuskan strategi baru. Ia diperlukan untuk membuat organisasi tetap berada di jalur yang mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

6) **Menerapkan Indikator Kinerja dengan menggunakan alat Ukur Kinerja Manajemen *Balanced Scorecard*.**

Untuk dapat mengkomunikasikan rencana-rencana strategis kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang akan melaksanakan rencana-rencana tersebut, dibutuhkan alat komunikasi manajemen. Alat komunikasi yang dikembangkan dalam rekomendasi konsep penyelenggaraan pendidikan tinggi pariwisata berbasis pelanggan adalah *Balanced Scorecard* (BSC).

Alasan penggunaan BSC sebagai alat ukur kinerja manajemen antara lain karena BSC memiliki tujuan utama sebagai sebuah pendekatan untuk menyajikan informasi pengukuran kinerja yang tidak terlalu banyak, tetapi memiliki informasi yang luas tentang kinerja organisasi, terutama berkaitan dengan kunci tujuan strategis. Rencana-rencana strategis yang dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target akan memberikan kejelasan bagi manager dan karyawan, sehingga mendorong mereka untuk lebih fokus kepada angka-angka ukuran yang terbatas yang diturunkan melalui empat perspektifnya, dan memaksimalkan implemementasi strategi (Gasperz, 2006 :2). Pengukuran kinerja tersebut dilakukan terhadap indikator-indikator, baik indikator hasil akhir (*lagging/lag indicators*) maupun indikator yang mengarahkan pada pencapaian hasil akhir (*leading/lead indicators*).

Sebagai suatu sistem, BSC tidak sekedar berbicara angka penilaian saja, tetapi sebagai suatu sistem manajemen kinerja yang mampu memberikan informasi cerdas untuk pengambilan keputusan. Selama ini penilaian atau pengukuran hanya untuk mengetahui posisi kinerja suatu program – baik, sedang, atau buruk – mulai dari aspek *input*, proses hingga *output*. Penilaian tersebut tidak sampai menggambarkan persoalan di balik kinerja suatu organisasi. Di dalam BSC, pengukuran tersebut dituntun untuk bergerak kait-mengkait antar perspektif sehingga peta persoalan secara strategis akan terbaca dengan baik. Melalui data-data yang tersaji baik kuantitatif maupun kualitatif, maka dapat di monitor: apakah suatu program mengarah pada pencapaian visi dan misi, ataukah program tersebut tidak memiliki keterkaitan dengan visi dan misi.

Keterkaitan pengukuran antar perspektif, secara metodologi mampu ditarik pada tataran dalam menterjemahkan pengukuran tersebut ke dalam *problem mapping*. Ketika *problem mapping* dapat terbaca dengan baik, maka *problem mapping* tersebut dapat dipakai sebagai pijakan di dalam merumuskan model strategi berikutnya. Inilah yang dikatakan bahwa BSC mendorong adanya *improvement* terus menerus terhadap strategi pencapaian tujuan, karena metodologinya memungkinkan terjadinya komunikasi yang intens antar pengukuran dan penyusunan strategi berikutnya.

1) Perspektif Pelanggan

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Dalam perspektif ini STP Bandung perlu mengetahui bahwa layanan jasa pendidikan pariwisata yang diberikan telah memenuhi kebutuhan dan harapan mahasiswa dan pengguna lulusan. Variabel ukuran dan indikator dalam pencapaian perspektif pelanggan antara lain:

Variabel Ukuran	Indikator
Kegunaan bagi pelanggan	Jumlah mahasiswa di STP Bandung meningkat setiap tahun dan disesuaikan dengan daya tampung Kampus STP Bandung
Mutu jasa yang ditawarkan	<ul style="list-style-type: none"> • Program Studi terakreditasi dengan nilai minimal A • Rata-rata IPK Mahasiswa minimal 3,00
Waktu Pemberian Jasa	Rata-rata penyelesaian studi di masing-masing program studi sesuai dengan jurusan antara 6 semester (D-III) dan 8 semester untuk D-IV dan S-1 dengan toleransi 3,6,9,12 bulan.
Kesan dan Reputasi	Rasio jumlah pendaftar yang dengan yang diterima sekurang-kurangnya 3:1
Hubungan Pelanggan	Tingkat kepuasan mahasiswa STP Bandung dan pengguna lulusan (industri) meningkat.

2) Perspektif Proses Internal

Dalam perspektif ini perguruan tinggi harus berfokus kepada operasi-operasi kritis yang memungkinkan untuk mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mahasiswa atau pengguna lulusan. Variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif proses internal antara lain :

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Variabel Ukuran	Indikator
Proses Inovasi	Pembukaan program studi-program studi baru yang disesuaikan dengan perkembangan dunia industri pariwisata.
Proses Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kelulusan dan rata-rata IPK Mahasiswa meningkat • Tingkat putus kuliah berkurang • Kinerja dosen menjadi lebih baik • Tersedianya akses internet di setiap ruang kuliah • Peringkat akreditasi masing-masing program studi meningkat
Proses Layanan Purnajual	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya gedung dan fasilitas jaringan komputer bagi alumni • Meningkatnya kemitraan dengan perusahaan dan instansi lain dalam upaya kesempatan rekrutmen

3) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kemampuan perguruan tinggi dalam meningkatkan dan memenuhi kebutuhan mahasiswa dan pengguna lulusan berkaitan secara langsung dengan kemampuan dosen dan karyawan/tenaga administratif (sumberdaya manusia) dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Sumberdaya manusia merupakan modal utama dan kapasitas perguruan tinggi dalam menjamin kelangsungan hidup dan pengembangannya di masa datang, sehingga perguruan tinggi dituntut mampu meningkatkan penggunaan teknologi dan pelatihan karyawan untuk meningkatkan pengembangan yang berkelanjutan. Adapun variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran antara lain sebagai berikut:

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Variabel Ukuran	Indikator
Kepuasan Karyawan	Meningkatnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan/dosen
Produktivitas Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas dosen meningkat • Meningkatnya disiplin kehadiran karyawan dan frekuensi perkuliahan dosen • Jurnal ilmiah masing-masing jurusan di STP Bandung terakreditasi dengan nilai minimal B
Kompetensi Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • 30% dosen berpendidikan S3 • Rasio dosen dan mahasiswa sesuai dengan program studi masing-masing 1:12 • Pelatihan penelitian dan penulisan buku bagi dosen • Dosen yang studi lanjut ke jenjang S2 dan jenjang S3 meningkat
Penggunaan Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kematangan penggunaan IT dikalangan tenaga pendidik dan kependidikan • Tersedianya jumlah komputer, jaringan intra-net yang baik, dan pemeliharaan yang berjangka, minimal 1 tahun sekali.
Iklm Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya tata-aturan kode etik bagi tenaga pendidik dan kependidikan • Mendorong pengembangan karir bagi tenaga pendidik dan kependidikan

4) Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini, STP Bandung sebagai perguruan tinggi pariwisata negeri harus berfokus kepada pelayanan jasa pendidikan tinggi pariwisata dengan cara-cara efisien. Adapun variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif keuangan antara lain:

Brantas, 2012

Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan

: Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Variabel Ukuran	Indikator
Kinerja Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan nilai efisiensi dalam penggunaan belanja perguruan tinggi STP Bandung • Mampu menggali sumber-sumber pembiayaan di luar sumber-sumber regular, misalnya dari penelitian, sewa aset, dll.
Tertib Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya laporan audit keuangan yang memuat sumber pendanaan, sistem monitoring, dan evaluasi pendanaan secara internal yang akuntabel dan transparan di semua unit kerja.

