

ALIANSI STRATEGIS DALAM MENCIPTAKAN LULUSAN YANG BERDAYA SAING BERKELANJUTAN

(Studi Kasus pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Bali Kementerian Pariwisata)

ABSTRAK

HERLAN SUHERLAN¹⁾

Competitiveness, excellences dan mutu merupakan isu strategis dan agenda besar Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Bandung dan Bali sebagai UPT BPSD Kementerian Pariwisata. Kedua lembaga ini dihadapkan kepada sejumlah tantangan terutama berkenaan dengan SDM. Dengan demikian melakukan dan mengembangkan aliansi strategis merupakan suatu keharusan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji masalah-masalah strategis yang dihadapi dan strategi yang dilakukan dalam merespon kebutuhan pengembangan SDM ke depan serta aliansi strategis yang dilakukan untuk merespon persaingan global.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menghadapi persaingan global STP dihadapkan pada sejumlah tantangan yang sifatnya strategis baik dari sisi internal maupun eksternal, sehingga harus melakukan aliansi dengan *stakeholder*.

Kata Kunci : Aliansi Strategis, Kualitas Lulusan, Daya Saing

1) HERLAN SUHERLAN adalah dosen Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Sektor pariwisata, tidak hanya membutuhkan tenaga teknis tetapi juga sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam berbagai tingkatan tersebut, yaitu: (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; dan (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 menunjukkan bahwa pekerja yang berlatar belakang pendidikan universitas hanya mencapai 3 % dari sebanyak 22.212.885 orang populasi pekerja 15 tahun atau lebih yang bekerja pada minggu sebelumnya dalam perdagangan dan pariwisata. Maka, 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*. Secara lebih spesifik, sebaran lulusan STP Bandung berdasarkan bidang pekerjaan, menunjukkan bahwasebagian 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.

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 ranking 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).

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi fenomena-fenomena yang terjadi sebagaimana dijelaskan sebelumnya, memberikan informasi bahwa manajemen strategik sangat diperlukan sebagai solusi bagaimana pengembangan SDM dalam pendidikan kepariwisataan dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks. Dimana, untuk mengimplementasikan manajemen strategik 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 strategik terutama berkenaan dengan strategi kemitraan/aliansi dengan stakeholder terkait oleh manajemen Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Bali.

B. RUMUSAN MASALAH

Competitiveness, excellences dan mutu merupakan isu strategis dan agenda besar BPSD Kementerian Pariwisata termasuk

Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Bandung dan Bali sebagai UPT BPSD Kementerian Pariwisata. Untuk mewujudkan visi dan misinya, kedua lembaga ini dihadapkan kepada sejumlah tantangan terutama berkenaan dengan sumber daya (tenaga pendidik dan kependidikan, fasilitas fisik, keuangan), maka di era globalisasi yang sangat ketat dan cepat berubah, upaya melakukan dan mengembangkan aliansi strategis dengan semua *stakeholder* merupakan suatu keharusan.

Untuk lebih menajamkan pengkajian terhadap tema-tema yang diteliti, maka penelitian ini diarahkan pada pengkajian tentang bagaimana aliansi strategis yang dilakukan Sekolah Tinggi Pariwisata pada Kementerian Pariwisata untuk merespon persaingan global?

C. KAJIAN PUSTAKA

1. Aliansi Strategis Sebagai Modal Dasar Administrasi Pendidikan

Ordway Tead dalam Bafadal (2004, hlm.3) mendefinisikan administrasi pendidikan dalam arti luas, bahwa "*Administration is conceived as the necessary activities of these individuals (executives) in an organization who charged with ordering, forwarding, and facilitating the associate effort of group of individuals brought together to realize certain defined purpose*". Apabila disederhanakan administrasi adalah merupakan keseluruhan proses kerjasama dua orang atau lebih dalam rangka

mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Administrasi pendidikan juga diartikan sebagai rangkaian kegiatan atau seluruh proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal (Nawawi, 2005, hlm.11).

a. Teori Kerjasama Kemitraan

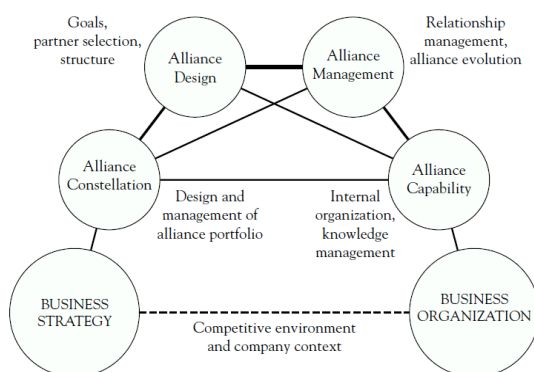
Saunders & Machell dalam Foskett (2005b) bahwa kerjasama merupakan sebuah tren yang berkembang pada lembaga pendidikan dalam memberikan pengalaman peserta didik terhadap dunia kerja. Komponen penting dari sebuah kerjasama kemitraan (*colaboration partnership*) dengan masyarakat agar berhasil dengan baik adalah tim yang bertanggung jawab, komitmen setiap *stakeholder* dan tujuan bersama yang hendak dicapai (Wise, et al, 2005).

b. Aliansi Strategis Dalam Bidang Pendidikan

Aliansi bukanlah konsep baru dalam dunia bisnis global yang penuh dengan persaingan ketat sekaligus juga penuh dengan tantangan dan peluang. Child et all (2005, hlm.7) memberikan ilustrasi tentang aliansi sebagai salah satu bentuk kemitraan antara perusahaan/lembaga/

organisasi, yang sudah menjadi agenda biasa dalam strategi kerjasama.

Sebuah aliansi strategis mengacu pada kesepakatan dan organisasi tertentu atau kontrak; aliansi strategis jauh lebih luas dan lebih dalam. Gomes, et all (2005, hlm.9) mengemukakan bahwa aliansi strategis memiliki empat unsur, yaitu: (1) strategi bisnis yang membentuk logika dan desain aliansi; (2) pandangan dinamis untuk memandu pengelolaan masing-masing aliansi; (3) pendekatan portofolio untuk mengelola konstelasi aliansi organisasi; dan (4) infrastruktur organisasi untuk membangun dan mempertahankan kemampuan aliansi. Keempat komponen aliansi strategis harus konsisten dengan strategi yang lebih luas dari organisasi dan dengan budaya organisasi, seperti digambarkan dalam *Arc* dari Aliansi Strategi Gambar berikut ini.



Sumber : Gomes, et all (2003:10)

Gambar 2. *The Arc of Alliance Strategy*

Konstelasi aliansi meliputi desain dan manajemen portofolio aliansi yang akan dikembangkan oleh suatu organisasi.

Disain aliansi merupakan bentuk aliansi yang akan dikembangkan, meliputi seperti apa tujuan aliansi, bagaimana pemilihan partner, dan bagaimana struktur aliansinya. Manajemen aliansi meliputi pengelolaan hubungan (*relationship*) dan pengelolaan aliansi. Sedangkan kapabilitas aliansi menggambarkan kesiapan internal organisasi dalam menjalankan aliansi strategi dan *knowledge management* yang dimiliki oleh organisasi.

D. METODOLOGI PENELITIAN

1. Disain Penelitian

Penelitian ini menggunakan disain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang berusaha memahami dan menafsirkan suatu makna peristiwa interaksi perilaku manusia dalam suatu situasi tertentu. Ghony dan Almanshur (2012, hlm.61-62) mengemukakan bahwa studi kasus merupakan penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut.

2. Partisipan dan Tempat Penelitian

a. Partisipan Penelitian

Pada hakekatnya penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2010, hlm.4). Dalam penelitian ini yang diamati adalah manusia sebagai instrumen kunci, yaitu orang-orang

baik selaku informan maupun pelaku kebijakan manajemen pendidikan yang ada di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Bali; adapun yang menjadi partisipan penelitian ini adalah :

- (1) Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pariwisata yang secara struktural keorganisasian membawahi langsung Sekolah Tinggi Pariwisata baik dalam pembinaan maupun pengembangannya;
- (2) para Pimpinan Sekolah Tinggi Pariwisata pada Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata, yaitu Ketua, para Pembantu Ketua, para Kepala Bagian,
- (3) tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan
- (4) pihak industri kepariwisataan selaku pengguna lulusan. Dengan digunakannya metode kualitatif, sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, yaitu mengenai kualitas dan daya saing pendidikan tinggi secara berkelanjutan, maka perkembangan suatu kegiatan informasi yang diperoleh lebih lengkap, lebih mendalam dan bermakna sehingga tujuan penelitian akan tercapai.

b. Tempat Penelitian

Dari sisi *setting*-nya data dikumpulkan pada *setting* alamiah, pada lingkungan dan sebagainya. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil 2 (dua) *setting*, yaitu:

- 1) Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, Jl. Dr. Setiabudhi 186 Bandung 40141
- 2) Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, Jl. Dharmawangsa Kemplal, Nusa Dua, P.O. Box 2 Nusa Dua, Bali 80363,

3. Pengumpulan Data

a. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif alat pengumpul data yang penting adalah wawancara (*interview*), peneliti dapat memperoleh informasi yang mendalam (*depth information*). Wawancara dilakukan dengan para informan kunci yang mengetahui masalah-masalah pokok yang berkaitan dengan masalah penelitian. Wawancara mendalam merupakan wawancara yang dilaksanakan dengan cara mengajak para informan untuk berbicara bebas dan mendalam. Informan yang dimaksudkan antara lain, (1) Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pariwisata yang secara struktural keorganisasian membawahi langsung Sekolah Tinggi Pariwisata baik dalam pembinaan maupun pengembangannya; (2) para Pimpinan Sekolah Tinggi Pariwisata pada Kementerian Pariwisata, yaitu Ketua, para Pembantu Ketua, para Kepala Bagian, (3) tenaga pendidik (dosen), dan (4) pihak industri kepariwisataan selaku pengguna lulusan sekaligus dipergunakan sebagai media untuk memperoleh data yang sulit didapat pada saat wawancara bebas atau juga sebagai cara untuk kontrol silang terhadap kebenaran data yang diperoleh selama penelitian.

Wawancara mendalam dengan informan, dilakukan dari tahun 2012 s.d. 2013.

b. Observasi

Observasi dilakukan untuk melihat bagaimana kegiatan pendidikan di STP Bandung dan Bali, berkenaan dengan aktivitas pembelajaran baik teori maupun praktek. Observasi juga dilakukan untuk melihat sejauh mana sarana dan pra sarana dan berbagai fasilitas pendukung pendidikan lainnya dapat menunjang proses pendidikan yang diselenggarakan di STP Bandung dan Bali, yang meliputi keadaan kelas teori, keadaan fasilitas praktek, laboratorium komputer, perpustakaan, asrama mahasiswa, kantin, dan berbagai fasilitas pendukung lainnya. Hasil observasi tersebut di atas sangat berguna untuk mengkonfirmasi atau sebagai data triangulasi terhadap hasil wawancara mendalam yang sudah dilakukan.

c. Kaji Dokumen

Studi dokumen dilakukan dengan mengkaji berbagai dokumen yang relevan dan dibutuhkan dalam penelitian, antara lain meliputi, (1) Peraturan dan Perundang-undangan; (2) RENSTRA Kementerian Pariwisata, BPSD, STP Bandung dan Bali; (3) STATUA STP Bandung dan Bali; (4) Buku Pedoman Akademik; (5) Dokumen Kerjasama; dan (6) dokumen lainnya baik cetak maupun elektronik.

4. Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan cara berulang-ulang dan berkesinambungan antara pengumpulan dan analisis data, baik selama pengumpulan data

di lapangan maupun sesudah data terkumpul (Bogdan, R. C., dan Biklen, S. K. (2007). Hasil analisis data disajikan secara sistemik sesuai dengan masing-masing situs untuk menghasilkan kesimpulan-kesimpulan sebagai temuan penelitian dalam bentuk deskripsi atau paparan analitis. Semua tahapan dalam prosedur penelitian kualitatif umumnya dikenal dengan langkah analitis data dengan tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan berupa reduksi data, penyajian atau display data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Analisis dilanjutkan dengan evaluasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Untuk semua data yang terkumpul melalui wawancara, studi dokumentasi, observasi, peneliti selanjutnya melakukan analisis. Analisis data yang dilakukan adalah melalui tahapan pengkodean, kategorisasi, reduksi, dan display data.

1. Proses Validasi Temuan

Untuk menjaga keabsahan atau kepercayaan (*validity*) temuan penelitian dilakukan melalui beberapa cara. Keabsahan (kebenaran) data perlu diuji dengan menggunakan teknik triangulasi atau kombinasi metodologi. Dalam penelitian ini ada dua hal yang dapat dilakukan dalam proses triangulasi yaitu dengan triangulasi sumber data dan triangulasi metode.

E. TEMUAN PENELITIAN

Motivasi, pra kondisi dan aliansi strategis yang dilakukan STP di Lingkungan Kementerian Pariwisata pada dasarnya berorientasi pada pencapaian target mutu

lulusan serta untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di STP itu sendiri, dan dapat memberikan manfaat (benefit) bagi civitas akademika, dan lembaga yang akan diajak kerjasama harus memiliki legalitas dari pemerintah maupun pengakuan dari masyarakat. Oleh karena itu, sebelum melakukan kerjasama, STP terlebih dahulu harus melakukan analisis lingkungan internal (ALI) dan analisis lingkungan eksternal (ALE) untuk mempersiapkan kondisi STP sebelum melakukan kerjasama dengan pihak lain. Motivasi dan prakondisi dalam bermitra/beraliansi dengan pihak lain pada dasarnya berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan menuju *world class tourism higher education* sesuai dengan visi dan misi lembaga sehingga memberikan benefit bagi civitas akademika. Oleh karena itu, lembaga harus memiliki kriteria *cluster* siapa saja yang akan menjadi mitra kerja STP, mengembangkan kemitraan dengan negara-negara maju, merumuskan strategi dan regulasi dalam menentukan mitra kerjasama.

Kegiatan dan substansi aliansi yang dilakukan STP di Lingkungan Kementerian Pariwisata dimasukkan ke dalam renstra dan rencana tahunan dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU) yang bersifat kuantitatif dari setiap masa/tahun. Adapun hal pokok atau substansi yang dialiansikan, diantaranya meliputi penyelenggaraan pendidikan (*joint programme*), penyelenggaraan Praktik Kerja Nyata (PKN) peserta didik STP, perekrutan lulusan, dan dukungan pengembangan institusi pendidikan kepariwisataan.

Point-point kerjasama yang menjadi acuan dalam mendukung visi dan misi STP adalah mencakup kepada orientasi penyelenggaraan pendidikan di STP, yakni berorientasi kepada tiga keunggulan (*excellency*) outcome lulusan STP : (1) memiliki *capability* atau *capacity* untuk membangun dirinya (*personal excellencies*); (2) memiliki (*social excellences*); dan (3) memiliki *environmental excellencies*. Dimana proses pengambilan keputusan mengenai kegiatan kerjasama sifatnya kolektif. Untuk melihat tingkat keberhasilan dari kerjasama yang dilakukan dengan pihak luar dilakukan evaluasi dokumentasi kemitraan.

Kegiatan *partnership* dan substansi yang dialiansikan oleh Sekolah Tinggi Pariwisata di lingkungan Kementerian Pariwisata mengacu pada visi dan misi lembaga, yakni dalam upaya menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan bersaing di tingkat internasional, meliputi penyelenggaraan pendidikan (*joint programme*), penyelenggaraan Praktik Kerja Nyata (PKN) peserta didik STP, perekrutan lulusan, dan dukungan pengembangan institusi pendidikan kepariwisataan.

Pada dasarnya, kegiatan kerjasama/ aliansi dengan pihak lain, diharapkan memberikan banyak manfaat bagi seluruh civitas akademika (peserta didik, lulusan, dosen, karyawan), mitra lembaga pendidikan dan industry pariwisata.

Dampak dari aliansi yang dilaksanakan adalah bahwa STP Bandung dan Bali memiliki *strong confident* untuk menghadapi

masa depan yang di era global. Dari kerjasama yang telah dilakukan diharapkan mahasiswa memperoleh “*learning process*” sehingga memiliki *confident* yang tinggi, mendapatkan *professional development* baik dalam konteks *skill, knowledge, dan attitude* nya.

F. SIMPULAN

Motivasi STP Bandung dan Bali untuk melakukan aliansi dengan pihak lain adalah karena adanya dorongan untuk menjadikan STP Bandung dan Bali sebagai lembaga pendidikan tinggi pariwisata yang terkemuka (*a notable tourism education institution*); memberikan jaminan bagi lulusan untuk dapat bekerja di seluruh dunia pada berbagai tingkatan jenjang jabatan; dan sebagai antisipasi dimulainya *ASEAN Free Trade Area* atau *ASEAN Economic Community* di awal tahun 2015; dan sebagai bentuk pengabdian masyarakat; melihat segi kemampuan dan *actualibility*-nya; keuntungan (*benefit*) yang akan di dapatkan; untuk mengembangkan lembaga; dan karena keterbatasan sumber daya termasuk SDM. Sementara itu, pra-kondisi yang dijadikan pertimbangan STP Bandung dan STP Bali dalam melakukan aliansi dengan pihak lain, diantaranya adalah kesiapan organisasi, tenaga pendidik, kurikulum, dan sarana prasarana pendidikan; secara eksternal adalah faktor reputasi mitra. Rujukan kemitraan tersebut orientasinya adalah kepada negara maju yang diakui secara internasional, minimal dengan sertifikasi *UNWTO-TredQual*; dan beroperasi di wilayah RI.

Aliansi strategis yang dilakukan STP Bandung dan Bali adalah menggunakan strategi tiga tahapan yaitu: adanya permintaan aliansi, adanya pembahasan awal yang cukup luas cakupannya, dan membuat *MoU* sebagai ikatan-ikatan dalam mendukung point-point kerjasama baik berupa ikatan formal maupun informal yang dimasukkan ke dalam renstra dan rencana tahunan sebagai indikator kinerja utama (IKU) tahunan lembaga. Untuk menjaga kesinambungan aliansi dilakukan dengan mengembangkan komunikasi melalui monitoring program, dan annual event yang bernama *Partnership Gathering*. Sementara itu aliansi strategis menyangkut kegiatan dan substansi aliansi yang dilakukan STP Bandung dan Bali adalah melalui beberapa kegiatan, diantaranya penyelenggaraan pendidikan dengan mitra internasional; penyelenggaraan PKN bagi peserta didik STP; perekrutan lulusan STP untuk bekerja di berbagai usaha pariwisata internasional; pendudukan pengembangan institusi pendidikan kepariwisataan di berbagai daerah di tanah air; penyelenggaraan pendidikan dengan mekanisme pembelajaran jarak jauh.

Dampak aliansi bagi civitas akademika STP Bandung dan Bali, diantaranya memberikan manfaat bagi setiap pihak yaitu peserta didik, lulusan, mitra lembaga pendidikan dan industry pariwisata; civitas akademika memiliki *strong confident* untuk menghadapi masa depan yang di era global. Keberhasilan *partnership* tergantung pada adanya rasa keinginan bersama, dan rasa saling membutuhkan.

G. DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, Z. (2011). *Implementasi Manajemen Strategik Berbasis Kemitraan Dalam Meningkatkan Mutu SMK (Studi Pada SMK Kelompok Teknologi Bidang Otomotif di Kota Yogyakarta)*, Disertasi, UPI, Bandung
- Bafadal, I. (2004). *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Berk, J., Berk, S (2000). *Quality Management for Technology Sector*, USA, Newnes.
- Culpan, R. (2008). *The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms*, ISSN (print) 0935-9915, ISSN (internet) 1861-9908, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de
- Culpan, R. (2002). *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Quorum Books, West Port Connecticut, United State of America.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458
- Dent, S.M. (2006). *Building Smart Alliances: Essential Components of a Successful Partnering Process*. www.Partneringintelligence.com.
- Doz, Yves L., Olk, P.M., Ring, P.S. (2000). *Formation Processes of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does it Lead?*, Strategic Management Journal 21:239-266.
- Foskett, R. (2005a). *Collaborative Partnerships between HE and Employers: a study of workforce development*, *Journal of Further and Higher Education*, Vol 29(3) pp 251-264.
- Foskett, R. (2005b). *Collaborative Partnership in the Higher Education Curriculum: a cross sector case study of foundation degree development*, *Research in Post-Compulsory Education*, Vol 10 (3), 351-372.
- Gomes-Casseres, B. (2004). *Alliance Strategy: Managing Beyond the Alliance*, Journal, Centerpoint Institute, June-August edition.
- Gomes, et al. (2003), *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*, John Wiley & Sons, Inc: USA.
- Gomes-Casseres, B. (2006). "How Alliances Reshape Competition," in *Oded Shenkar and Jeffrey J. Reuer, eds. Handbook of Strategic Alliances* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Chapter 3, pp. 39-54.
- Gomes-Casseres, B. (2005). *The logic of alliance fads: Why collective competition spreads*. Working Paper, Brandeis University.
- Greg, D.G., Lumpkin, G.T., Marilyn, L.T. (2005). *Strategic Management. 2ed*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.
- Koster, I W. (2005). *Konsolidasi Pendidikan Kepariwisata Indonesia*. Makalah untuk Seminar Nasional Hari Depan Pendidikan Kepariwisata Indonesia. Bali: STP Bali.
- Kusmayadi, Sutomo dan Suhendroyono, (2008), *Pengembangan Bidang Ilmu Pariwisata*. Direktorat Akademik Ditjen Dikti.
- Lakshman, C. (2006). *A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory*, *Total Quality Management* Vol. 17, No. 1, 41–60, January 2006
- Nawawi, H. (2005), *Manajemen Strategik*, Yogyakarta : [Gadjah Mada University Press](http://www.gadjahmada.ac.id).
- Paine, A., & Frow, P. (2005). *A strategic framework for customer relationship management*. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Piana, D.L. (2008). *The Nonprofit Strategy Revolution: Real-Time Strategic Planning in a Rapid-Response World*, www.FieldstoneAlliance.org.
- Sadkar, U.H. (2009). Disertasi: *Studi Manajemen Mutu Pendidikan*

Kepariwisata Berbasis “TedQual System pada Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, SPs, UPI: Bandung

Sallis, E. (2010). *Total Quality Management in Education*, IRCiSoD: Yogyakarta.

_____. (2002). *Total Quality Management in Education*, Routledge, 3 edition Amazon Digital Services, Inc.

Satori, D., Komariah, A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Alfabeta: Bandung

Satori, Djam'an. (2010). *Profesi Administrasi Pendidikan Dalam Konteks Pembangunan Sistem Pendidikan Nasional*. [Online]. Tersedia: endankmoek.blogspot.com [8 September 2011]

Whealler, J.S., Noftsinger, J. B. Jr, (2004), *Getting A Grip On Strategic Alliances*, Trusteeship Journal, July/August.

Wheelen, T.L., Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability, Twelfth Edition*, New Jersey: Prentice-Hall.

Wheelen, T.L. and J. Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy. Twelfth Edition*, New Jersey: Prentice-Hall.

Wise, G., Retzleff, D., Reilly, K. (2005). *Adapting Scholarship Reconsidered and Scholarship Assessed to Evaluate University of Wisconsin-Extension Outreach Faculty for Tenure and Promotion*, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Volume 7, Number 3, p. 5,.