

Optimizing Link and Match Strategy between PTKN and the Industrial World to Improve Graduates' Job Readiness

Strategi Optimalisasi *Link and Match* PTKN dengan Dunia Industri untuk Meningkatkan Kesiapan Kerja Lulusan

Author's Name* : Anis Ulil Hidayati
 Institution/University : Raden Intan State Islamic University of Lampung
 Correspondence Author's E-mail : anis@radenintan.ac.id

Article History	Received (November 27 th , 2025)	Revised (January 21 st , 2026)	Accepted (March 5 th , 2026)
-----------------	--	--	--

Article News

Keywords:

Graduate
Employability
Readiness;
Industry
Partnerships;
National
Cooperation
Standards;
Competency-Based
Curriculum;
Structured
Internship
Programs.

Abstract

This policy paper examines the structural challenges faced by State Religious Higher Education (PTKN) in Indonesia in the form of a high skills mismatch between graduate competencies and the skills demands of the Business and Industrial World (DUDI). This phenomenon is exacerbated by the PTKN curriculum which tends to be normatively academically oriented and not fully responsive to technological developments and Industry 4.0, as well as the low exposure of students to industrial experience due to the absence of an adequately integrated Structured Internship Program (SIP). This has an impact on the low competitiveness and employment absorption of graduates. Methodology: This policy paper uses a qualitative descriptive policy analysis approach to identify the root of the problem and formulate regulatory policy recommendations. Determination of policy problem priorities is carried out through the Urgency, Seriousness, Growth (USG) Analysis, which places the problem of competency mismatch as the main priority with the highest total score (15). Furthermore, five policy alternatives are evaluated using the William N. Dunn Policy Evaluation Model based on the criteria of Effectiveness, Efficiency, Adequacy, and Responsiveness. Results and Recommendations: Based on Dunn's evaluation, the most superior policy alternative is the Issuance of the Decree of the Director General of Islamic Education concerning National Standards for Cooperation between PTKN and DUDI with a total score of 19. This regulation is recommended because it has the highest potential in creating standardized and systemic partnership governance, overcoming institutional fragmentation, and becoming an operational basis for PTKN to integrate Outcome-Based Education (OBE)-based curriculum and requiring structured industrial practice experience, thus significantly increasing the relevance of graduates to the needs of the modern job market.

Kata Kunci:

Kesiapan Kerja
Lulusan;

Abstrak

Policy paper ini mengkaji Pendidikan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) di Indonesia menghadapi tantangan struktural berupa

Kemitraan Dunia Industri; Standar Kerja Sama Nasional; Kurikulum Berbasis Kompetensi; Program Magang Terstruktur.	tingginya <i>skills mismatch</i> antara kompetensi lulusan dengan tuntutan keterampilan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Fenomena ini diperkuat oleh kurikulum PTKN yang cenderung berorientasi akademik normatif dan belum sepenuhnya responsif terhadap perkembangan teknologi dan Industri 4.0, serta rendahnya eksposur mahasiswa terhadap pengalaman industri akibat ketiadaan <i>Structured Internship Program</i> (SIP) yang terintegrasi secara memadai. Hal ini berdampak pada rendahnya daya saing dan serapan kerja lulusan. Metodologi: <i>Policy paper</i> ini menggunakan pendekatan analisis kebijakan deskriptif kualitatif untuk mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan rekomendasi kebijakan regulatif. Penentuan prioritas masalah kebijakan dilakukan melalui Analisis <i>Urgency, Seriousness, Growth</i> (USG), yang menempatkan masalah <i>mismatch</i> kompetensi sebagai prioritas utama dengan total skor tertinggi (15). Selanjutnya, lima alternatif kebijakan dievaluasi menggunakan Model Evaluasi Kebijakan William N. Dunn berdasarkan kriteria Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, dan Responsivitas. Hasil dan Rekomendasi: Berdasarkan evaluasi Dunn, alternatif kebijakan paling unggul adalah Penerbitan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Standar Nasional Kerja Sama PTKN dengan DUDI dengan skor total 19. Regulasi ini direkomendasikan karena memiliki potensi tertinggi dalam menciptakan tata kelola kemitraan yang terstandar dan sistemik, mengatasi fragmentasi kelembagaan, serta menjadi landasan operasional bagi PTKN untuk mengintegrasikan kurikulum berbasis <i>Outcome-Based Education</i> (OBE) dan mewajibkan pengalaman praktik industri terstruktur, sehingga secara signifikan meningkatkan relevansi lulusan dengan kebutuhan pasar kerja modern.
--	--

To cite this article: Anis Ulil Hidayati. (2026). "Optimizing Link and Match Strategy between PTKN and the Industrial World to Improve Graduates' Job Readiness". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Volume 2(1), Page: 309-330.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2026 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pendidikan tinggi di Indonesia menghadapi tuntutan besar untuk menghasilkan lulusan yang mampu beradaptasi dengan perubahan cepat di dunia kerja, terutama akibat transformasi digital, otomasi, dan globalisasi ekonomi. Perubahan struktur pasar kerja global menyebabkan kebutuhan keterampilan menjadi semakin kompleks dan dinamis, sehingga mahasiswa dituntut memiliki kompetensi teknis sekaligus soft skills yang kuat (World Economic Forum, 2020). Transformasi ini menuntut perguruan tinggi untuk menyelaraskan kurikulum dengan kebutuhan industri agar lulusan tidak tertinggal.

Perguruan tinggi keagamaan negeri (PTKN), termasuk UIN Raden Intan Lampung memiliki mandat ganda, yakni mengembangkan ilmu pengetahuan berbasis nilai serta menghasilkan tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan industri. Namun mandat tersebut seringkali tidak diimbangi dengan pembaruan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (Hidayah & Fitria, 2022). Hal ini berdampak pada rendahnya relevansi kompetensi lulusan di pasar kerja.

Berbagai laporan menunjukkan semakin lebarnya kesenjangan antara keterampilan yang diajarkan di perguruan tinggi dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan, fenomena yang dikenal sebagai *skills mismatch* (ILO, 2020). Ketidaksesuaian ini menyebabkan banyak lulusan menghadapi kesulitan memasuki dunia kerja, meskipun telah memiliki latar belakang pendidikan tinggi.

Dalam konteks Indonesia, *mismatch* kompetensi lulusan menjadi salah satu penyebab meningkatnya pengangguran terdidik. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa tingkat pengangguran terbuka dari lulusan perguruan tinggi masih relatif tinggi, terutama karena ketidaksesuaian antara profil lulusan dan kebutuhan pasar kerja (BPS, 2022). Kondisi ini memperkuat urgensi reformasi pendidikan tinggi.

Human Capital Theory menjelaskan bahwa pendidikan harus mampu menghasilkan peningkatan produktivitas dan kompetensi kerja, namun teori ini tidak berjalan optimal apabila institusi pendidikan tidak memahami kebutuhan industri secara akurat (Becker, 1993). Hal ini menjadi dasar mengapa kolaborasi antara kampus dan industri harus diperkuat melalui kebijakan yang sistemik.

PTKN sebenarnya memiliki potensi besar untuk berperan dalam ekosistem industri melalui riset terapan, inovasi sosial, dan pengembangan sumber daya manusia. Namun, potensi ini sering tidak tergarap maksimal akibat lemahnya integrasi antara kurikulum akademik dan praktik industri (Susanto & Fitriani, 2022). Akibatnya lulusan PTKN kurang mendapatkan pengalaman industri yang relevan.

Salah satu persoalan mendasar adalah kurikulum PTKN cenderung lebih menekankan aspek teoritis dan normatif, sementara keterampilan praktis yang dibutuhkan industri belum menjadi fokus utama. Kurikulum yang tidak adaptif berpotensi menciptakan ketimpangan kompetensi, terutama dalam konteks perkembangan teknologi digital (World Bank, 2020).

Konsep *Outcome-Based Education (OBE)* telah menjadi standar global dalam desain kurikulum, tetapi penerapannya di PTKN belum optimal. Banyak program studi masih menekankan materi berbasis konten, bukan kompetensi, sehingga capaian pembelajaran lulusan tidak terukur dengan baik (Harden, 2001). Ketidaktepatan struktur kurikulum ini memperburuk mismatch lulusan.

Selain kurikulum, rendahnya eksposur mahasiswa terhadap dunia industri juga menjadi faktor penting yang memperburuk rendahnya daya saing lulusan. Pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) terbukti meningkatkan kompetensi kerja mahasiswa, namun implementasinya masih sangat terbatas di lingkungan PTKN (Kolb, 1984).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan praktik industri cenderung memiliki tingkat employability lebih tinggi dibanding mahasiswa yang hanya mendapatkan pembelajaran teoretis (Knight & Yorke, 2004). Namun, sebagian besar mahasiswa PTKN belum mendapatkan akses memadai ke pengalaman tersebut.

Rendahnya eksposur industri terjadi karena model pembelajaran berbasis praktik seperti *project-based learning*, *case study teaching*, dan *co-teaching* dengan praktisi industri belum terintegrasi secara kuat dalam pembelajaran. Banyak prodi masih belum menetapkan praktik industri sebagai komponen kurikulum wajib (Boud & Solomon, 2001).

Salah satu penyebab minimnya pengalaman praktik adalah ketiadaan sistem magang terstruktur yang mengatur secara detail penempatan, supervisi, capaian pembelajaran, dan evaluasi kompetensi mahasiswa. Tanpa standar yang jelas, kegiatan magang

cenderung berfungsi administratif dan tidak memberi pengalaman bermakna (Billett, 2009).

Structured Internship Program (SIP) menjadi elemen penting dalam pendidikan tinggi modern, namun implementasinya di PTKN masih terbatas pada praktik kerja lapangan yang bersifat umum dan kurang relevan dengan kebutuhan industri (UNESCO, 2021). Hal ini membuat mahasiswa kehilangan kesempatan mengembangkan kompetensi profesional yang sebenarnya mereka butuhkan.

Sementara itu, kolaborasi PTKN dengan industri masih belum optimal karena umumnya bersifat seremonial. Banyak kerja sama berhenti pada penandatanganan MoU tanpa implementasi konkret seperti riset bersama, pelatihan industri, atau penempatan magang (OECD, 2021). Akibatnya, kerja sama tidak menghasilkan dampak nyata terhadap kompetensi mahasiswa.

Fragmentasi kelembagaan juga menjadi persoalan serius. Banyak unit seperti fakultas, UPT Karir, Inkubator Bisnis, dan Bagian Kerja Sama bekerja secara parsial tanpa koordinasi terpadu. Kondisi ini menyebabkan tumpang tindih fungsi dan menyebabkan sinergi kampus-industri tidak berjalan efektif (Sukmana, 2023).

Tidak adanya strategi kelembagaan yang komprehensif memperburuk masalah. PTKN belum memiliki *roadmap* link and match yang memuat tujuan, struktur tata kelola, SOP kemitraan, indikator kinerja, dan mekanisme evaluasi. Tanpa dokumen strategis, kerja sama industri tidak memiliki arah yang terukur (Kemenag RI, 2023).

Selain itu, infrastruktur pendukung seperti Career Development Center (CDC) dan Inkubator Bisnis di banyak PTKN masih dalam tahap pengembangan dan belum berfungsi optimal. Padahal, keberadaan CDC terbukti mempengaruhi kualitas transisi lulusan ke dunia kerja (NACE, 2020).

Lemahnya monitoring dan evaluasi (monev) menjadi penyebab lain tidak efektifnya kerja sama industri. Banyak PTKN tidak memiliki sistem monev digital yang dapat memantau relevansi kurikulum, performa magang, atau tingkat kepuasan industri terhadap lulusan (UNESCO, 2021).

Dengan tidak adanya monev yang terintegrasi, kampus tidak memiliki data akurat untuk memperbaiki kurikulum atau memperkuat kerja sama industri. Hal ini juga menghambat proses *evidence-based policy* di tingkat universitas (OECD, 2021).

Di tingkat global, konsep *innovation ecosystem* menegaskan pentingnya kolaborasi antara perguruan tinggi, industri, dan pemerintah (*triple helix*) untuk menghasilkan inovasi dan meningkatkan kualitas SDM (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Namun, ekosistem ini belum berkembang optimal di PTKN akibat lemahnya koordinasi kelembagaan.

Dalam konteks kebijakan nasional, SN-Dikti melalui Permendikbud No. 3 Tahun 2020 mewajibkan setiap perguruan tinggi mengintegrasikan pembelajaran berbasis praktik ke dalam kurikulum. Namun, pemenuhan standar ini di PTKN masih menghadapi banyak kendala teknis dan struktural.

Di sisi lain, kebijakan MBKM menekankan pentingnya pengalaman industri bagi mahasiswa minimal 20 SKS sebagai bagian dari pengembangan *employability skills*. Tetapi, implementasi MBKM di PTKN masih sangat bervariasi dan belum terstruktur (Kemendikbud, 2020).

Akibat gabungan berbagai persoalan tersebut, lulusan PTKN kerap mengalami kesulitan bersaing dalam pasar kerja yang semakin kompetitif. Banyak industri menilai

lulusan belum memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, seperti literasi digital, literasi data, dan kemampuan adaptasi (World Bank, 2020).

Hal ini berdampak pada rendahnya angka serapan kerja lulusan PTKN dan menghambat kontribusi perguruan tinggi dalam pembangunan ekonomi nasional. Kondisi ini menunjukkan perlunya perubahan sistem pendidikan tinggi keagamaan agar lebih responsif terhadap dinamika industri (ILO, 2020).

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung sebagai salah satu PTKN memiliki peran strategis untuk memastikan lulusan memiliki kompetensi profesional, akademik, dan sosial yang dibutuhkan dunia kerja. Namun, peran tersebut terkendala oleh lemahnya sistem integrasi pembelajaran industri dalam kurikulum (Hidayah & Fitria, 2022).

Mismatch kompetensi lulusan juga dipengaruhi oleh kurang optimalnya keterlibatan dosen dalam pengalaman industri. Dosen jarang terlibat dalam kegiatan *industry attachment*, sehingga materi pembelajaran tidak mencerminkan perkembangan teknologi terbaru (OECD, 2021).

Selain itu, ketiadaan *single door system* dalam pengelolaan kemitraan menyebabkan fakultas bergerak sendiri-sendiri membangun kerja sama tanpa koordinasi universitas. Kondisi ini menghambat konsistensi pelaksanaan kerja sama industri (Sukmana, 2023).

Kelemahan tata kelola kerja sama menyebabkan PTKN tidak mampu menyusun kebijakan yang sistemik dalam mengintegrasikan pengalaman industri mahasiswa, sehingga berdampak pada rendahnya kualitas pembelajaran praktik di berbagai prodi (Kemenag RI, 2023).

Kombinasi antara kurikulum yang tidak responsif, minimnya pengalaman industri mahasiswa, dan tidak adanya magang terstruktur menciptakan akar masalah mendasar pada rendahnya kesiapan kerja lulusan PTKN. Kondisi ini menuntut adanya reformasi regulatif di tingkat universitas untuk memastikan integrasi pendidikan–industri berjalan secara sistemik dan berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai permasalahan tersebut, menjadi jelas bahwa UIN Raden Intan Lampung membutuhkan regulasi internal yang mampu menyelaraskan kurikulum, memperkuat kemitraan industri, mengembangkan sistem magang terstruktur, dan membangun tata kelola *monev* yang berbasis data agar kualitas lulusan dapat meningkat secara signifikan dan sesuai kebutuhan dunia kerja modern.

Identifikasi Masalah

1. Tingginya *mismatch* (ketidaksesuaian) antara kemampuan lulusan ptkn dan tuntutan keterampilan dunia kerja

Salah satu masalah kebijakan utama adalah kurikulum Perguruan Tinggi Keagamaan (PTKN) yang belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan kompetensi dunia usaha dan industri. Sebagian besar program studi di Perguruan Tinggi Keagamaan masih berorientasi pada capaian akademik dan religiusitas, namun belum secara sistematis menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, ekonomi digital, dan keterampilan abad ke-21 (Hidayah & Fitria, 2022). Ketidaksesuaian ini menyebabkan *mismatch* antara kemampuan lulusan dan tuntutan dunia kerja, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya serapan tenaga kerja dari lulusan PTKN (World Bank, 2020).

2. Program strategis (magang, penelitian terapan, sertifikasi profesi) belum terintegrasi secara maksimal dalam kemitraan Perguruan Tinggi Keagamaan (PTKN) dan industri

Rendahnya tingkat kolaborasi strategis antara Perguruan Tinggi Keagamaan (PTKN) dengan sektor industri dan dunia usaha. Kerja sama yang telah terjalin umumnya bersifat seremonial atau administratif, seperti penandatanganan nota kesepahaman (MoU), tanpa implementasi konkret berupa *joint research*, magang industri, atau pelatihan berbasis kebutuhan pasar (Susanto & Fitriani, 2022). Akibatnya, transfer pengetahuan dan inovasi tidak berjalan efektif, sementara kampus kehilangan kesempatan untuk memperkuat peran sebagai pusat pengembangan teknologi dan kewirausahaan (OECD, 2021). Rendahnya sinergi ini juga menghambat pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) perguruan tinggi yang menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor. Alokasi Anggaran yang Tidak Berkelanjutan

3. Upaya kerja sama yang dilakukan masih bersifat sektoral

Lemahnya konektivitas Perguruan Tinggi Keagamaan (PTKIN) dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) berakar pada ketiadaan strategi kelembagaan yang komprehensif dan berkelanjutan untuk memperkuat jejaring DUDI di tingkat universitas. Upaya kerja sama yang ada cenderung bersifat sektoral antar fakultas dan Unit Pelaksana Teknis (seperti UPT Karir) serta Bagian Kerjasama Kelembagaan dan Humas, sehingga terjadi tumpang tindih fungsi dan belum terintegrasi ke dalam rencana strategis universitas secara menyeluruh. Ketidadaan kebijakan kelembagaan yang jelas ini menyebabkan setiap unit bergerak secara parsial, yang pada akhirnya menyulitkan pengukuran dampak konektivitas terhadap mutu lulusan, penelitian, dan kinerja institusi (Sukmana, 2023). Selain itu, infrastruktur pendukung seperti *Career Development Center* dan *Business Incubator* di Perguruan Tinggi Keagamaan (PTKN) masih dalam tahap pengembangan, sehingga belum mampu menjembatani mahasiswa dan lulusan dengan kebutuhan industri secara optimal (Kementerian Agama RI, 2023). Padahal, infrastruktur ini penting untuk membangun ekosistem inovasi, kolaborasi riset, pelatihan kewirausahaan, dan alih teknologi (UNESCO, 2021). Tanpa dukungan ekosistem yang memadai dan sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja (Monev) yang terintegrasi, potensi akademik dan riset kampus sulit diterjemahkan menjadi nilai tambah ekonomi bagi masyarakat dan dunia industri. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan nasional dan lokal yang mampu menata mekanisme kerja sama secara sistemik agar kemitraan industri menjadi bagian dari strategi pembangunan pendidikan tinggi keagamaan yang berkelanjutan.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian dilakukan analisis menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi.

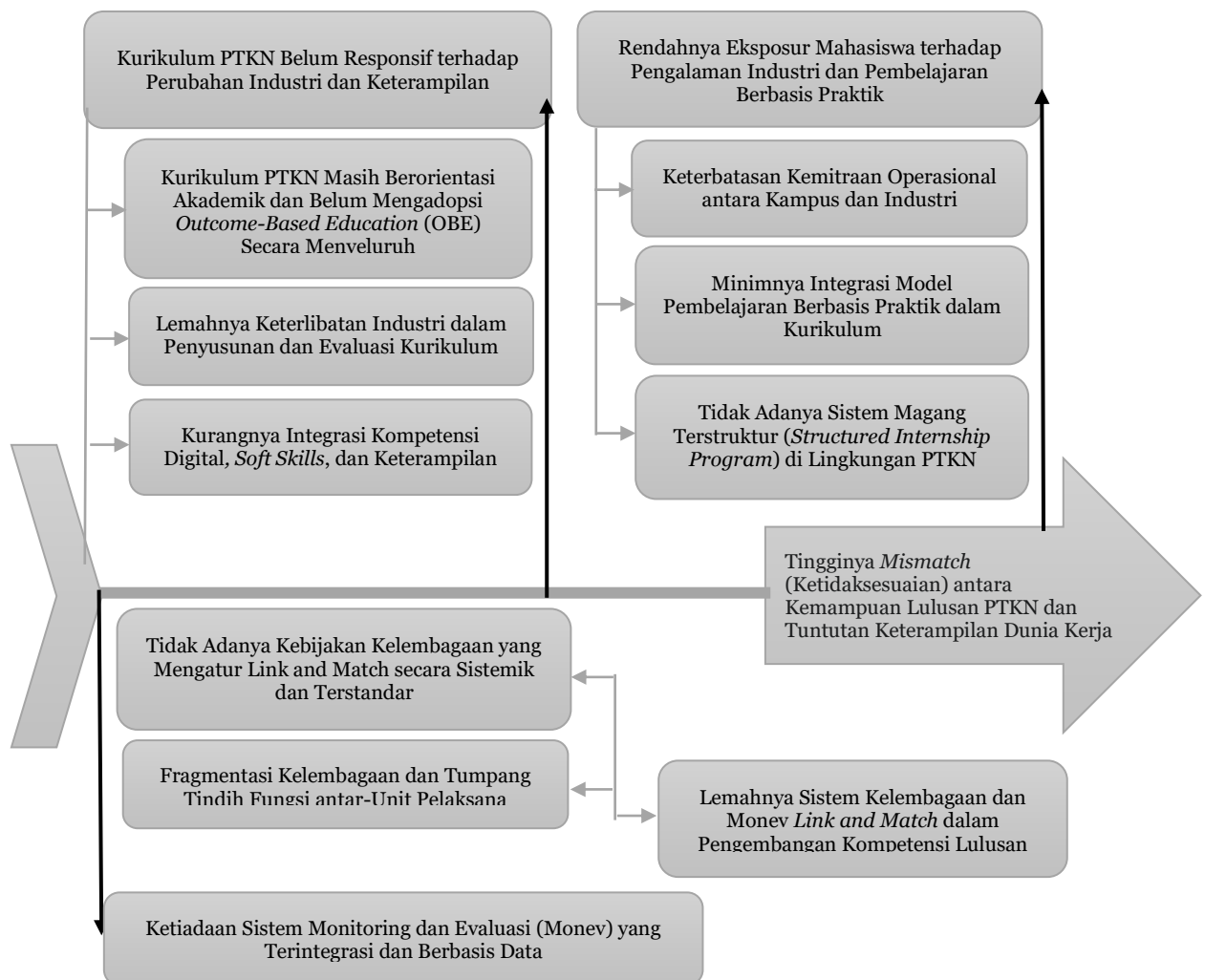
Tabel 1. Analisi *Urgency, Seriousness, Growth*

No	Masalah Kebijakan Utama	U	S	G	Total
1	Tingginya <i>Mismatch</i> (Ketidaksesuaian) antara Kemampuan Lulusan PTKN dan Tuntutan Keterampilan Dunia Kerja.	5	5	5	15
2	Program strategis (magang, penelitian terapan, sertifikasi profesi) belum terintegrasi secara maksimal dalam kemitraan PTKIN dan industri.	4	4	4	12

3	Upaya kerja sama yang dilakukan masih bersifat sektoral (Ketiadaan Strategi Kelembagaan yang Komprehensif).	5	4	5	14
---	---	---	---	---	----

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Tingginya *Mismatch* (Ketidaksesuaian) antara Kemampuan Lulusan PTKN dan Tuntutan Keterampilan Dunia Kerja) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (15), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Adapun akar masalah “Tingginya *Mismatch* (Ketidaksesuaian) antara Kemampuan Lulusan PTKN dan Tuntutan Keterampilan Dunia Kerja” dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram *Fishbone*

Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil USG di atas, kemudian dijadikan sebagai bahan dalam “rumusan masalah”. Dalam artikel kebijakan, rumusan masalah dibuat dalam bentuk “*problem statement*” atau pernyataan masalah, bukan “*research question*” atau pertanyaan penelitian. Pernyataan masalah “*problem statement*” adalah uraian ringkas dan jelas mengenai isu atau kesenjangan spesifik yang menjadi fokus utama kajian kebijakan,

yang mengartikulasikan secara langsung dan padat kondisi atau situasi problematik yang ada, menyoroti adanya ketidaksesuaian antara harapan dan realitas, atau mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk pemahaman atau solusi yang lebih mendalam. Pernyataan ini berfungsi untuk menetapkan konteks kajian kebijakan dan meyakinkan pembaca tentang pentingnya kajian tersebut, dengan menyoroti mengapa isu yang diangkat perlu untuk dikaji lebih lanjut.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian

Secara umum, kajian ini bertujuan untuk merumuskan strategi optimalisasi *link and match* antara Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) guna meningkatkan kesiapan kerja lulusan. Secara spesifik, tujuan kajian ini adalah:

1. Menganalisis akar masalah mendasar yang menyebabkan tingginya *mismatch* (ketidaksesuaian) antara kemampuan lulusan PTKN dengan tuntutan keterampilan dunia kerja, ditinjau dari aspek kurikulum, eksposur praktik, dan tata kelola kelembagaan.
2. Mengidentifikasi kelemahan implementasi program strategis, seperti magang dan kemitraan, yang bersifat sektoral dan belum terintegrasi secara maksimal dalam kurikulum PTKN.
3. Merumuskan dan mengevaluasi alternatif kebijakan regulatif yang paling efektif dan sistemik untuk memperkuat konektivitas PTKN dengan DUDI, termasuk pembentukan sistem magang terstruktur (*Structured Internship Program*).
4. Merekomendasikan kebijakan regulatif prioritas, yaitu Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam, sebagai panduan nasional untuk standarisasi dan pengukuran kinerja kerja sama PTKN–DUDI.

Manfaat Kajian

Kajian ini diharapkan dapat memberikan manfaat di berbagai tingkatan sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis (Keilmuan)
 - a. Menyediakan kerangka analisis kebijakan berbasis data (*evidence-based policy*) dalam konteks pendidikan tinggi keagamaan.
 - b. Memperkaya khazanah teori pendidikan dan kebijakan publik, khususnya mengenai implementasi *Human Capital Theory*, *Experiential Learning*, dan *Work-Integrated Learning* di lingkungan PTKN.
 - c. Memberikan kontribusi pada pengembangan model tata kelola kelembagaan (*innovation governance*) PTKN dalam membangun ekosistem inovasi dan kolaborasi *triple helix*.
2. Manfaat Praktis (Kebijakan)
 - a. Bagi Kementerian Agama (Direktorat Jenderal Pendidikan Islam): Menjadi dasar pertimbangan dan legitimasi untuk menerbitkan Keputusan Dirjen yang

mengatur Standar Nasional Kerja Sama PTKN–DUDI, sehingga menciptakan keseragaman dan kualitas kemitraan di seluruh PTKN.

- b. Bagi Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung dan PTKN Lain: Menyediakan roadmap dan panduan konkret untuk mereformasi kurikulum berbasis Outcome-Based Education (OBE), mengintegrasikan Structured Internship Program, dan membangun tata kelola kemitraan yang terpadu (single door system).
- c. Bagi Lulusan: Meningkatkan relevansi kompetensi lulusan dengan kebutuhan industri, yang pada akhirnya diharapkan dapat menaikkan tingkat serapan kerja dan mengurangi angka pengangguran terdidik.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

1. Tingginya mismatch antara kompetensi lulusan dan kebutuhan dunia kerja

Tingginya mismatch antara kompetensi lulusan dan kebutuhan dunia kerja dapat dipahami melalui perspektif Teori Modal Manusia (Human Capital Theory). Becker (1993) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan bentuk investasi yang seharusnya menghasilkan peningkatan produktivitas, kapasitas kerja, dan pendapatan individu. Namun, investasi tersebut gagal memberikan manfaat optimal ketika kurikulum perguruan tinggi tidak diselaraskan dengan tuntutan kompetensi industri. Dalam kondisi seperti itu, terjadi *underutilization* atau pemanfaatan yang tidak maksimal terhadap kompetensi lulusan, sehingga lulusan tidak dapat mengonversi pendidikan mereka menjadi produktivitas kerja yang nyata. McGuinness (2006) menegaskan bahwa *skills mismatch* mengakibatkan rendahnya produktivitas tenaga kerja, terbatasnya mobilitas kerja, serta meningkatnya tingkat pengangguran terdidik karena lulusan tidak memenuhi standar keterampilan yang dibutuhkan pasar.

Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN), masalah mismatch semakin menguat akibat kurikulum yang lambat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan industri 4.0. Kurikulum yang belum berbasis kompetensi sering kali tidak mampu menghasilkan *intended learning outcomes* yang selaras dengan *employability skills* seperti literasi digital, kemampuan analitis, dan keterampilan kolaboratif. Hidayah dan Fitria (2022) menemukan bahwa banyak program studi PTKN belum menyesuaikan konten pembelajaran dengan perkembangan industri modern, sehingga lulusan kesulitan bersaing di pasar kerja. Temuan World Bank (2020) juga memperkuat bahwa ketidaksiapan perguruan tinggi dalam merespons transformasi ekonomi digital memperlebar jarak antara kompetensi lulusan dan kebutuhan industri, menjadikan mismatch sebagai masalah struktural yang mendesak untuk ditangani.

2. Rendahnya eksposur mahasiswa terhadap pengalaman industri dan pembelajaran berbasis praktik

Rendahnya eksposur mahasiswa terhadap pengalaman industri dapat dipahami melalui Experiential Learning Theory yang dikembangkan oleh Kolb (1984). Menurut teori ini, proses pembelajaran yang efektif terjadi melalui siklus pengalaman konkret, refleksi, konseptualisasi abstrak, dan eksperimen aktif. Ketika mahasiswa hanya memperoleh pembelajaran teoretis di ruang kelas tanpa kontekstualisasi dalam lingkungan industri nyata, maka pembentukan kompetensi praktis menjadi tidak optimal. Kondisi ini menghambat kemampuan mahasiswa

dalam memahami dinamika dunia kerja, mengembangkan keterampilan profesional, dan membangun kesiapan kerja yang sesungguhnya. Knight dan Yorke (2004) menegaskan bahwa *employability skills* tidak hanya bergantung pada penguasaan pengetahuan akademik, tetapi juga pada kesempatan mahasiswa untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam situasi kerja riil yang menuntut kolaborasi, adaptasi, dan pemecahan masalah.

Lebih jauh, berbagai penelitian menegaskan bahwa keterlibatan mahasiswa dalam pembelajaran berbasis pengalaman, khususnya melalui *work-based learning*, mampu meningkatkan relevansi kompetensi dan kesiapan mereka memasuki pasar kerja. OECD (2021) menunjukkan bahwa model pembelajaran seperti magang industri, *project-based learning*, riset terapan, dan *co-teaching* bersama praktisi industri dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai proses kerja dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan. Hal ini diperkuat oleh temuan Susanto dan Fitriani (2022), yang menjelaskan bahwa integrasi pembelajaran berbasis praktik secara terstruktur dan relevan dengan kebutuhan industri mampu meningkatkan kualitas lulusan secara signifikan. Oleh karena itu, minimnya pengalaman industri di kalangan mahasiswa PTKN menjadi faktor kunci yang menyebabkan rendahnya *employability* dan ketidaksiapan lulusan menghadapi tuntutan dunia kerja modern.

3. Tidak adanya sistem magang terstruktur (*structured internship program*) di lingkungan PTKN

Ketiadaan sistem magang terstruktur di lingkungan PTKN dapat dijelaskan melalui kerangka Work-Integrated Learning (WIL), yang menekankan pentingnya integrasi antara pengalaman kerja dan kurikulum akademik untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap memasuki pasar kerja. Billett (2009) menjelaskan bahwa WIL harus dirancang secara sistematis dengan standar capaian pembelajaran yang jelas, supervisi yang terarah, serta mekanisme evaluasi yang memadai. Ketika magang hanya dilakukan secara administratif tanpa struktur yang kuat, mahasiswa tidak mendapatkan *learning gain* yang signifikan dan tidak memperoleh keterampilan profesional yang relevan dengan tuntutan industri. Dalam kondisi seperti ini, pengalaman magang gagal berfungsi sebagai jembatan antara dunia akademik dan dunia kerja, sehingga mahasiswa tidak mampu mengembangkan kompetensi teknis maupun soft skills secara optimal.

UNESCO (2021) menegaskan bahwa perguruan tinggi yang ingin berperan dalam ekosistem inovasi harus menyediakan skema magang yang dirancang bersama industri, dilengkapi indikator kinerja terukur, dan proses *feedback loop* yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Namun, laporan Kementerian Agama RI (2023) menunjukkan bahwa banyak PTKN belum memiliki struktur magang yang baku, termasuk pedoman penempatan industri, standar pembimbing lapangan, instrumen evaluasi kinerja mahasiswa, serta mekanisme konversi SKS. Kelemahan ini menyebabkan pengalaman magang tidak berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi lulusan, termasuk dalam pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) seperti serapan kerja dan relevansi lulusan dengan kebutuhan industri. Dengan demikian, absennya *structured internship program* menjadi salah satu faktor paling krusial yang menghambat kesiapan kerja lulusan PTKN di era persaingan global.

Kerangka Konseptual

1. Relevansi kurikulum dan keterampilan lulusan

Analisis kebijakan harus berlandaskan pada pentingnya relevansi kurikulum dan keterampilan lulusan. Konsep *link and match* merupakan prasyarat utama, menekankan bahwa sistem pendidikan harus selaras dengan kebutuhan dunia kerja agar lulusan tidak mengalami *mismatch* kompetensi, suatu kondisi yang diprediksi akan terjadi apabila pendidikan tidak mengikuti perkembangan industri modern (Psacharopoulos, 2013). Untuk mencapai keselarasan tersebut, kurikulum harus dirancang dengan prinsip *curriculum relevance*, yang secara eksplisit mencerminkan kebutuhan pemangku kepentingan, perubahan pasar, dan perkembangan teknologi (Harden, 2001). Selain itu, lulusan dituntut memiliki keterampilan siap kerja (*employability skills*), yang tidak hanya mengandalkan pengetahuan akademik, tetapi juga mencakup kemampuan non-teknis seperti komunikasi, kerja tim, dan literasi digital yang esensial untuk beradaptasi dan berkembang dalam dunia kerja (Yorke, 2006).

Selain itu, pentingnya relevansi kurikulum diperkuat oleh pendekatan *future skills framework*, yang menegaskan bahwa lulusan perguruan tinggi harus dibekali kemampuan adaptif untuk menghadapi perubahan teknologi yang cepat, ketidakpastian pasar kerja, dan meningkatnya kompleksitas pekerjaan. World Economic Forum (2020) menekankan bahwa keterampilan seperti problem solving kompleks, kreativitas, analisis data, dan kemampuan berkolaborasi lintas disiplin merupakan kompetensi inti yang harus terintegrasi dalam kurikulum agar lulusan mampu bersaing di era revolusi industri 4.0 dan 5.0. Tanpa integrasi keterampilan tersebut, perguruan tinggi berisiko menghasilkan lulusan yang hanya kuat secara konseptual tetapi lemah secara aplikatif, sehingga tidak mampu memenuhi kebutuhan industri modern yang semakin berbasis inovasi dan teknologi. Dengan demikian, pembaruan kurikulum berbasis kompetensi dan kebutuhan industri bukan lagi pilihan, tetapi merupakan keharusan strategis untuk meningkatkan daya saing lulusan secara berkelanjutan.

2. Integrasi pembelajaran berbasis pengalaman

Untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, diperlukan integrasi pembelajaran berbasis pengalaman yang memadai. *Experiential learning* menegaskan bahwa pengetahuan akan lebih kokoh apabila dibangun dari pengalaman nyata melalui siklus refleksi dan tindakan (Kolb, 1984). Pendekatan ini diwujudkan melalui *work-based learning* (WBL), yang secara sistematis mengintegrasikan pengalaman kerja nyata ke dalam proses pembelajaran guna meningkatkan kompetensi profesional dan pemahaman dinamika operasional industri (Boud & Solomon, 2001). Implementasi WBL yang efektif memerlukan *structured internship program*, yaitu model magang yang terstruktur dengan capaian pembelajaran, mekanisme supervisi, dan evaluasi kinerja yang jelas, sehingga magang dapat berfungsi sebagai jembatan bermakna antara dunia akademik dan dunia kerja (Beard & Wilson, 2013).

3. Tata kelola kelembagaan dan ekosistem inovasi

Keberhasilan kemitraan universitas dan industri sangat bergantung pada tata kelola kelembagaan yang kuat dan terintegrasi. *Institutional governance* yang solid—yang mencakup kejelasan peran, mekanisme koordinasi, dan sistem monitoring serta evaluasi—diperlukan agar perguruan tinggi dapat membangun hubungan jangka panjang yang efektif dengan industri (Marginson, 2011). Tata kelola ini harus mendukung penciptaan ekosistem inovasi di perguruan tinggi, di

mana universitas berfungsi sebagai katalis inovasi dalam model *triple helix* yang melibatkan kolaborasi intensif dengan industri dan pemerintah (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Tanpa kebijakan kelembagaan yang jelas dan ekosistem yang mendukung, potensi riset dan akademik kampus sulit diterjemahkan menjadi nilai tambah ekonomi yang berkontribusi bagi masyarakat dan industri.

Selain itu, pengembangan tata kelola kelembagaan yang efektif memerlukan penguatan *innovation governance*, yaitu kemampuan institusi untuk mengelola pengetahuan, kolaborasi, dan proses pembelajaran secara adaptif sesuai perubahan lingkungan strategis. UNESCO (2021) menegaskan bahwa perguruan tinggi yang berhasil membangun ekosistem inovasi adalah institusi yang memiliki struktur kelembagaan fleksibel, arus komunikasi yang terbuka, serta mekanisme pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks PTKN, penguatan *governance* ini menjadi semakin penting karena karakteristik kelembagaan yang kompleks dan keterlibatan berbagai unit seperti fakultas, UPT karir, inkubator bisnis, dan lembaga penelitian. Tanpa koordinasi lintas-unit yang efektif dan landasan kebijakan yang terstandar, potensi inovasi tidak dapat berkembang menjadi kolaborasi industri yang produktif, sehingga menghambat peran perguruan tinggi sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi dan sosial.

METODOLOGI

Kajian ini disusun menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi masalah kebijakan publik terkait pendidikan tinggi dan dunia kerja. Fokus utama dari analisis ini adalah pada substansi kebijakan, konteks kelembagaan, dan proses implementasi kemitraan *link and match* di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN). Sumber data utama yang digunakan adalah kajian literatur dan tinjauan dokumen kebijakan, termasuk peraturan perundang-undangan, laporan akademik, dan hasil penelitian relevan yang mengulas isu *skills mismatch* di perguruan tinggi (Dunn, 2018).

Tahap awal kajian dimulai dengan identifikasi dan perumusan masalah kebijakan melalui pemetaan akar penyebab (*causal analysis*). Dalam tahap ini, masalah kesenjangan kompetensi lulusan PTKN dengan tuntutan industri diuraikan secara mendalam. Untuk memprioritaskan isu kebijakan, digunakan metode Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (USG), di mana tiga masalah kebijakan utama diberikan skor 1-5 berdasarkan tingkat kedesakan (*Urgency*), dampak serius (*Seriousness*), dan potensi pertumbuhan masalah (*Growth*). Penentuan prioritas ini bertujuan untuk memastikan bahwa rekomendasi kebijakan yang diusulkan berfokus pada masalah yang paling kritis dan mendesak untuk diselesaikan.

Setelah masalah utama ditetapkan, kajian dilanjutkan dengan perumusan dan evaluasi alternatif kebijakan. Terdapat lima alternatif kebijakan regulatif yang diidentifikasi untuk menyelesaikan masalah *mismatch* kompetensi dan fragmentasi kelembagaan. Kelima alternatif ini kemudian dievaluasi secara sistematis menggunakan kerangka kerja Model Evaluasi Kebijakan William N. Dunn (Dunn, 2018). Kriteria evaluasi yang digunakan meliputi Efektivitas (sejauh mana alternatif mencapai tujuan), Efisiensi (rasio biaya dan hasil), Kecukupan (sejauh mana cakupan penyelesaian masalah), dan Responsivitas (kemampuan merespon kebutuhan *stakeholders*).

Tahap berikutnya adalah rekomendasi kebijakan, yang merupakan inti dari *policy paper* ini. Berdasarkan hasil evaluasi Dunn, alternatif kebijakan dengan skor tertinggi, yaitu Penerbitan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Standar

Nasional Kerja Sama PTKN dengan DUDI, ditetapkan sebagai rekomendasi prioritas. Rekomendasi ini didukung oleh temuan studi Sukmana (2023) dan Prasetyo & Nurliana (2021) mengenai pentingnya penguatan struktur kelembagaan dan tata kelola terpusat untuk kemitraan yang berkelanjutan. Kajian ini merekomendasikan penerbitan regulasi tersebut sebagai *policy instrument* untuk menciptakan sistem *link and match* yang terstandar dan wajib bagi seluruh PTKN.

Secara keseluruhan, metodologi yang digunakan dalam *policy paper* ini menjamin bahwa rekomendasi yang dihasilkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga normatif dan aplikatif. Kerangka analisis Dunn memberikan landasan yang kuat untuk membandingkan pilihan intervensi, sedangkan penggunaan tinjauan literatur (misalnya Rahman, 2021; Susanto & Fitriani, 2022) dan dokumen regulasi menjamin validitas konseptual kajian. Dengan demikian, *policy paper* ini berfungsi sebagai alat argumentasi kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kualitas manajemen pendidikan tinggi dan kesiapan kerja lulusan PTKN.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Hasil kajian menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) menghadapi masalah krusial yang harus segera diatasi terkait relevansi lulusan di pasar kerja. Masalah inti yang teridentifikasi adalah tingginya *skills mismatch*, yakni ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki lulusan dengan tuntutan kompetensi dari Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Fenomena ini, yang secara global menjadi perhatian serius (World Economic Forum, 2020; ILO, 2020), memerlukan intervensi kebijakan yang terstruktur dan terpusat di tingkat PTKN. Untuk memastikan sumber daya diarahkan pada isu paling vital, ketiga masalah kebijakan utama dianalisis menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) sebagaimana kerangka yang dianjurkan dalam analisis kebijakan (Dunn, 2018). Hasil analisis ini secara konsisten menempatkan masalah *skills mismatch* sebagai prioritas tertinggi dengan skor total 15 (U=5, S=5, G=5). Dua masalah lainnya—fragmentasi kelembagaan dan belum maksimalnya integrasi program strategis—memperoleh skor di bawahnya, namun tetap saling terkait erat dengan masalah utama. Masalah *mismatch* mendapatkan skor tertinggi pada setiap kriteria karena sifatnya yang mendesak (*Urgency*), dampaknya yang luas terhadap pengangguran terdidik (*Seriousness*), dan kecenderungan pertumbuhan masalah yang eksponensial seiring cepatnya laju Revolusi Industri 4.0 (*Growth*). Jika masalah ini tidak segera diatasi, PTKN berisiko kehilangan relevansi, dan lulusannya akan semakin terpinggirkan dari peluang kerja modern. Justifikasi ini menjadi landasan kuat bagi perumusan strategi kebijakan.

Akar penyebab tingginya *skills mismatch* pada lulusan PTKN bersifat multidimensi, melibatkan aspek kurikulum, implementasi program kemitraan, dan tata kelola kelembagaan. Identifikasi akar penyebab ini krusial untuk memastikan bahwa rekomendasi kebijakan yang diusulkan bersifat transformatif, bukan sekadar responsif. Penyebab pertama dan paling fundamental terletak pada Kurikulum PTKN yang belum sepenuhnya adaptif terhadap *Outcome-Based Education* (OBE) dan kebutuhan spesifik DUDI. Sebagian besar kurikulum masih cenderung berorientasi pada aspek teoretis-normatif keagamaan, sementara porsi pembelajaran berbasis praktik, proyek, dan teknologi terkini masih minim (Hidayah & Fitria, 2022). Kurikulum yang tidak berorientasi industri ini gagal membekali mahasiswa dengan keterampilan abad ke-21. Reorientasi kurikulum PTKN mutlak diperlukan, sejalan dengan tuntutan global untuk

mengintegrasikan ilmu keagamaan dengan keahlian profesional yang dibutuhkan di era digital (Rahman, 2021). Namun, reorientasi ini sering terhambat oleh resistensi kelembagaan, minimnya dosen berlatar belakang industri, dan ketiadaan kerangka regulasi yang mewajibkan revisi kurikulum secara periodik berdasarkan umpan balik langsung dari industri.

Penyebab kedua adalah Implementasi Program Strategis kemitraan yang belum optimal, khususnya terkait program magang. Magang yang dilakukan seringkali bersifat sporadis, tidak terstruktur, dan tidak menghasilkan sertifikasi kompetensi yang diakui secara luas. Magang yang tidak terstruktur ini gagal memberikan pengalaman kerja mendalam yang mampu menjembatani teori dan praktik (UNESCO, 2021). Program Penelitian Terapan dan *Teaching Industry* (TI) juga belum terintegrasi maksimal dalam kemitraan PTKN. Kemitraan seringkali hanya berfokus pada MoU dan kegiatan seremonial tanpa tindak lanjut yang terukur. Padahal, kolaborasi yang efektif harus berujung pada pengembangan produk inovatif atau solusi terapan yang melibatkan dosen dan mahasiswa secara langsung, sebagai model kolaborasi yang direkomendasikan (Susanto & Fitriani, 2022).

Penyebab ketiga adalah Tata Kelola Kelembagaan PTKN yang fragmentatif dalam mengelola kerja sama. Upaya kemitraan masih bersifat sektoral, dijalankan oleh unit-unit yang berbeda (fakultas, pusat pengembangan karier, atau lembaga penelitian) tanpa koordinasi terpadu. Ketidadaan *single door system* atau unit khusus yang kuat (Sukmana, 2023) menyebabkan inisiatif kemitraan menjadi tumpang tindih dan tidak berkelanjutan. Fragmentasi ini diperparah dengan lemahnya insentif bagi dosen untuk terlibat dalam aktivitas industri dan ketidadaan basis data yang terpusat mengenai kebutuhan keterampilan spesifik DUDI. Penguatan struktur kelembagaan yang didukung oleh regulasi yang jelas sangat penting untuk menciptakan tata kelola yang efektif dan efisien.

Analisis Kebijakan

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
UU ini menjadi dasar hukum utama penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia. Pasal 47 menegaskan bahwa perguruan tinggi wajib menjalin kerja sama dengan dunia usaha, dunia industri, dan masyarakat dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan daya saing bangsa. Hal ini menegaskan posisi *university-industry linkage* sebagai kewajiban institusional, bukan pilihan opsional.
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 78.
UU ini menekankan pentingnya relevansi pendidikan terhadap kebutuhan masyarakat dan dunia kerja (Pasal 3 dan Pasal 36). Perguruan tinggi diamanatkan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan akhlak yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta tuntutan industri.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
PP ini mengatur mekanisme kerja sama pendidikan tinggi, termasuk kolaborasi riset dan pengembangan inovasi bersama dunia industri. Pasal 67 menegaskan

pentingnya kemitraan strategis antarperguruan tinggi, dunia kerja, dan pemerintah dalam rangka pembangunan nasional berbasis pengetahuan.

4. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia.

Perpres ini memperkuat hubungan antara pendidikan dan dunia kerja dengan menegaskan standar capaian pembelajaran (learning outcomes) yang selaras dengan kebutuhan industri. Perguruan tinggi wajib menyesuaikan kurikulumnya agar sesuai dengan level kompetensi KKNI, yang menjadi dasar *link and match* antara lulusan dan dunia kerja.

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

Regulasi ini mengatur standar proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang harus mengintegrasikan kebutuhan dunia industri. Pasal 7 menyebutkan bahwa kurikulum pendidikan tinggi wajib memuat unsur keterampilan kerja, sikap profesional, serta kemampuan adaptif terhadap lingkungan industri dan sosial.

6. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Agama di Perguruan Tinggi.

PMA ini menegaskan bahwa Perguruan Tinggi Keagamaan (PTK) memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan ilmu pengetahuan berbasis nilai keagamaan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Ketentuan ini memperkuat landasan hukum bagi PTKN, termasuk UIN Raden Intan Lampung, untuk memperluas jejaring kerja sama dengan sektor industri dan dunia usaha secara berkesinambungan.

7. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 3945 Tahun 2020 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri.

KMA ini menetapkan indikator kinerja yang secara eksplisit mengukur hubungan antara perguruan tinggi dan dunia industri, seperti proporsi lulusan yang bekerja sesuai bidangnya dan jumlah kerja sama strategis dengan mitra industri. Regulasi ini menjadi dasar pengukuran efektivitas kebijakan konektivitas antara PTKN dengan DUDI.

8. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja PTKIN

Mengatur fungsi unit kerja seperti Bagian Kerja Sama, UPT Karir, Inkubator Bisnis, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) dan unit lain yang berperan dalam implementasi *link and match* serta kemitraan industri.

9. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

PMA ini menjadi landasan struktural bagi kelembagaan UIN Raden Intan Lampung. Dalam lampiran struktur organisasi, diatur peran unit kerja seperti Biro Kerja Sama, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M), serta Pusat Pengembangan Karier dan Kewirausahaan dalam menjembatani hubungan universitas dengan dunia industri.

10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti)

Permendikbud ini merupakan salah satu regulasi paling penting dalam penguatan *link and match* karena mengatur bahwa proses pembelajaran di perguruan tinggi wajib berbasis *Outcome-Based Education (OBE)* dan harus memasukkan berbagai bentuk pembelajaran di luar kampus, termasuk magang, praktik industri, proyek riset, dan bentuk *experiential learning* lainnya (Pasal 18). Regulasi ini memperkuat kewajiban perguruan tinggi untuk merancang kurikulum dan proses pembelajaran yang secara langsung relevan dengan kebutuhan dunia kerja serta perkembangan teknologi industri 4.0.

Limitasi Kajian

Kajian ini merupakan *policy paper* yang bersifat deskriptif kualitatif dan didasarkan pada tinjauan literatur serta analisis dokumen kebijakan (Dunn, 2018; Sukmana, 2023). Oleh karena itu, limitasi utama terletak pada keterbatasan data empiris primer yang bersumber dari wawancara langsung dengan pemangku kepentingan industri atau *tracer study* lulusan PTKN secara spesifik. Fokus geografis kajian ini adalah pada isu kebijakan *link and match* di Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) secara umum, meskipun studi kasus dan ilustrasi masalah diangkat dari konteks UIN Raden Intan Lampung, sehingga rekomendasi yang dihasilkan lebih bersifat regulasi nasional untuk Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Selain itu, kajian ini membatasi evaluasi solusi pada alternatif kebijakan regulatif dan tidak membahas secara mendalam aspek teknis pendanaan, implementasi program pelatihan *soft skills* di tingkat program studi, maupun analisis biaya-manafaat (*cost-benefit analysis*) yang lebih rinci.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan (*novelty*) utama kajian ini terletak pada perumusannya sebagai *policy paper* regulatif yang secara eksplisit menargetkan Kebijakan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam sebagai instrumen solusi, berbeda dengan studi akademik sebelumnya yang seringkali hanya berfokus pada analisis empiris di tingkat universitas. Kontribusi signifikan kajian ini adalah penemuan bahwa akar masalah *skills mismatch* di PTKN bukan hanya isu kurikulum atau program magang, melainkan fragmentasi tata kelola kelembagaan dalam mengelola kerja sama industri (*single door system*). Melalui analisis USG dan evaluasi Dunn, kajian ini menghasilkan rekomendasi kebijakan yang paling unggul: Penerbitan Kepdirjen Pendis tentang Standar Nasional Kerja Sama PTKN–DUDI. Regulasi ini diusulkan sebagai *policy instrument* yang mampu mengatasi kelemahan struktural PTKN, menyediakan kerangka kerja yang sistemik, terukur, dan mengikat untuk integrasi *Structured Internship Program* dan kurikulum berbasis OBE, sehingga menjadi panduan strategis bagi pembuat kebijakan di Kementerian Agama untuk meningkatkan kesiapan kerja lulusan secara fundamental dan berkelanjutan.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

1. Penyusunan Peraturan Menteri Agama tentang Penguatan Kemitraan Strategis PTKN dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri

Alternatif kebijakan pertama adalah penetapan Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Penguatan Kemitraan Strategis PTKN dengan DUDI. Regulasi ini menjadi payung hukum utama bagi seluruh Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri dalam membangun kolaborasi lintas sektor secara terencana, terukur, dan berkelanjutan.

PMA ini perlu mengatur aspek tata kelola kemitraan, bentuk kerja sama (riset, magang, sertifikasi, dan inkubasi bisnis), mekanisme evaluasi, serta indikator keberhasilan kolaborasi. Kebijakan ini juga dapat mengintegrasikan prinsip *link and match* sebagaimana diatur dalam UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan KMA No. 3945 Tahun 2020 tentang IKU PTKN. Dengan adanya regulasi ini, kerja sama PTKN dengan DUDI tidak lagi bersifat sporadis, tetapi menjadi bagian dari strategi nasional pendidikan tinggi keagamaan berbasis inovasi dan relevansi pasar kerja.

2. Pembentukan Keputusan Menteri Agama tentang Rencana Induk Kemitraan dan Konektivitas PTKN Nasional (RIK-KN PTKN)

Alternatif kedua adalah penerbitan Keputusan Menteri Agama (KMA) tentang Rencana Induk Kemitraan dan Konektivitas PTKN Nasional (RIK-KN PTKN). Dokumen ini berfungsi sebagai arah kebijakan teknokratis untuk sinkronisasi kerja sama antara PTKN, dunia industri, pemerintah daerah, dan lembaga internasional. RIK-KN dapat menjadi acuan bagi setiap UIN, IAIN, dan STAIN dalam menyusun rencana strategis kemitraan berbasis keunggulan lokal dan bidang keilmuan masing-masing. Misalnya, UIN Raden Intan Lampung dapat difokuskan pada kemitraan di bidang ekonomi hijau, pendidikan berbasis digital, atau industri halal. Regulasi ini juga perlu menetapkan mekanisme koordinasi lintas direktorat di Kementerian Agama agar pelaksanaan kemitraan antar-PTKN memiliki standar dan target capaian yang seragam.

3. Revisi Peraturan Menteri Agama/PMA Nomor 7 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja PTKN

Alternatif ketiga adalah melakukan revisi terhadap Peraturan Menteri Agama Nomor 7 Tahun 2021 dengan menambahkan unit kelembagaan baru, yaitu *Direktorat atau Pusat Kemitraan dan Inovasi Industri*. Unit ini memiliki fungsi koordinatif dalam membangun hubungan jangka panjang antara universitas dengan mitra eksternal. Selama ini, fungsi kemitraan di banyak PTKN masih dikelola secara parsial oleh Biro Kerja Sama, LP2M, atau Pusat Karier, sehingga tidak efektif dalam menjalankan fungsi strategisnya. Dengan revisi ini, struktur organisasi universitas akan lebih adaptif terhadap kebutuhan *university-industry linkage* dan dapat mengembangkan model bisnis kolaboratif sesuai prinsip BLU (Badan Layanan Umum). Kebijakan ini sejalan dengan arahan PMK No. 62 Tahun 2023 yang memungkinkan perguruan tinggi BLU menjalin kerja sama komersial untuk mendukung kegiatan tridharma secara berkelanjutan.

4. Penetapan Peraturan Menteri Keuangan dan Menteri Agama Bersama tentang Skema Pendanaan Kolaboratif PTKN–DUDI

Alternatif keempat adalah membentuk regulasi bersama antara Kementerian Agama dan Kementerian Keuangan mengenai *Skema Pendanaan Kolaboratif PTKN–DUDI*. Regulasi ini akan mengatur mekanisme pendanaan hibrida (*hybrid financing*) yang memungkinkan kerja sama antara PTKN dengan industri melalui pendanaan riset terapan, program magang bersertifikat, atau pengembangan start-up berbasis kampus. Dengan dasar hukum ini, PTKN dapat mengelola dana kolaboratif sesuai prinsip akuntabilitas BLU tanpa terhambat oleh rigiditas anggaran pemerintah. Kebijakan pendanaan bersama ini juga akan mendorong industri untuk berpartisipasi aktif dalam mendanai riset, inovasi, dan peningkatan kapasitas SDM akademik di kampus keagamaan.

5. Penetapan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam (Dirjen Pendis) Kementerian Agama tentang Standar Nasional Kerja Sama antara PTKN dengan

Dunia Usaha dan Industri

Alternatif kebijakan kelima adalah penerbitan Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama tentang Standar Nasional Kerja Sama antara PTKN dengan DUDI. Dokumen ini menjadi pedoman operasional bagi setiap PTKN untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kemitraan industri. Standar tersebut mencakup prosedur inisiasi kerja sama, indikator kinerja kemitraan, tata kelola perjanjian (MoU/MoA), serta mekanisme pelaporan capaian ke Kementerian Agama. Dengan adanya standar nasional ini, seluruh PTKN akan memiliki acuan yang seragam dan terukur dalam menjalin kolaborasi dengan industri, baik di tingkat nasional maupun internasional. Regulasi ini sekaligus memperkuat implementasi KMA No. 3945 Tahun 2020 tentang IKU, khususnya pada aspek “lulusan yang terserap di dunia kerja” dan “kerja sama strategis dengan mitra eksternal.”

Tabel 2. Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan Regulatif	Efektivitas	Efisiensi	Kecukupan	Responsivitas	Total Skor
1	Peraturan Menteri Agama/ PMA tentang Penguatan Kemitraan Strategis PTKN–DUDI	5	4	5	4	18
2	KMA tentang Rencana Induk Kemitraan dan Konektivitas PTKN Nasional (RIK-KN PTKN)	4	4	4	4	16
3	Revisi PMA No. 7 Tahun 2021 tentang Organisasi Tata Kerja PTKN (Penambahan Unit Kemitraan dan Inovasi)	4	3	4	4	15
4	Regulasi Bersama Kemenag–Kemenkeu tentang Skema Pendanaan Kolaboratif PTKN–DUDI	4	5	4	4	17
5	Kepdirjen Pendis tentang Standar Nasional Kerja Sama PTKN–DUDI	5	4	5	5	19

Berdasarkan model evaluasi kebijakan William N. Dunn, alternatif kebijakan paling unggul untuk memperkuat konektivitas PTKN khususnya UIN Raden Intan Lampung dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) adalah Penerbitan Kepdirjen Pendis tentang Standar Nasional Kerja Sama antara Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), karena memiliki efektivitas dan kecukupan tertinggi, didukung keterjangkauan administratif yang kuat, serta daya dorong normatif yang mampu mengubah struktur kebijakan di tingkat nasional maupun universitas.

Analisis Skoring Kriteria Alternatif Kebijakan William N. Dunn

Dalam bukunya yang berjudul "*Public Policy Analysis: An Integrated Approach*," William N. Dunn tidak secara eksplisit menyebutkan satu "teori skoring analisis kebijakan" yang tunggal dan terstruktur sebagai sebuah teori formal dengan langkah-langkah yang rigid. Namun, Dunn menekankan pentingnya kriteria evaluasi dalam menilai dan membandingkan alternatif kebijakan. Kriteria-kriteria ini dapat digunakan

sebagai dasar untuk mengembangkan sistem skoring yang disesuaikan dengan konteks kebijakan yang spesifik.

Beberapa kriteria evaluasi yang seringkali dikaitkan dengan pendekatan Dunn dan dapat diadaptasi menjadi sistem skoring meliputi:

- Efektivitas (*effectiveness*): Sejauh mana kebijakan mencapai tujuan yang diinginkan.
- Efisiensi (*efficiency*): Perbandingan antara sumber daya yang digunakan dan hasil yang dicapai.
- Kecukupan (*adequacy*): Sejauh mana kebijakan mengatasi masalah yang dihadapi.
- Pemerataan (*equity*): Bagaimana biaya dan manfaat kebijakan didistribusikan di berbagai kelompok masyarakat.
- Responsivitas (*responsiveness*): Sejauh mana kebijakan memenuhi kebutuhan dan preferensi publik.
- Kelayakan politik (*political feasibility*): Kemungkinan kebijakan untuk diterima dan diimplementasikan dalam konteks politik yang ada.

Dalam praktiknya, seorang analis kebijakan dapat mengembangkan sistem skoring dengan memberikan bobot yang berbeda pada setiap kriteria evaluasi berdasarkan prioritas dan nilai-nilai yang relevan dengan isu kebijakan tertentu. Kemudian, setiap alternatif kebijakan akan dinilai (diskorkan) berdasarkan kinerjanya pada setiap kriteria tersebut. Hasil skoring ini kemudian dapat digunakan untuk membandingkan dan meranking alternatif kebijakan, membantu dalam proses pengambilan keputusan. Jadi, alih-alih satu teori skoring yang baku, Dunn lebih menekankan pada penggunaan kriteria evaluasi yang relevan dan sistematis untuk menilai dan membandingkan pilihan kebijakan.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Kajian ini menegaskan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) saat ini adalah mengatasi masalah struktural skills mismatch, yaitu ketidaksesuaian yang tinggi antara kompetensi lulusan dan tuntutan keterampilan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Masalah ini menjadi prioritas utama berdasarkan analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth) dan berakar pada tiga faktor utama: kurikulum yang cenderung normatif dan kurang adaptif terhadap *Outcome-Based Education* (OBE), implementasi program magang yang sporadis dan belum terstruktur, serta fragmentasi tata kelola kelembagaan dalam mengelola kerja sama. Ketiga faktor ini saling memperkuat dan menghambat PTKN dalam menghasilkan lulusan yang siap kerja dan berdaya saing di pasar global.

Untuk mengatasi masalah struktural tersebut, hasil evaluasi alternatif kebijakan menggunakan Model William N. Dunn mengarahkan pada satu rekomendasi regulatif yang paling unggul. Alternatif ini adalah Penerbitan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Standar Nasional Kerja Sama PTKN dengan DUDI. Regulasi ini dinilai memiliki efektivitas dan kecukupan tertinggi karena mampu menciptakan daya dorong normatif yang kuat untuk perubahan di seluruh PTKN. Regulasi ini akan berfungsi sebagai landasan hukum untuk mewajibkan reformasi kurikulum berbasis OBE, menstandarkan pelaksanaan *Structured Internship Program* (SIP), dan

memaksa pembentukan *single door system* atau Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang terpusat untuk mengelola semua bentuk kemitraan.

Dengan demikian, strategi optimalisasi *link and match* di PTKN harus dilakukan melalui intervensi regulatif terpusat. Implementasi Kepdirjen ini akan mentransformasi PTKN menjadi organisasi pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan industri, memungkinkan penguatan jaringan industri yang berkelanjutan, dan secara fundamental meningkatkan kesiapan kerja lulusan. Keputusan kebijakan ini akan memastikan bahwa seluruh PTKN memiliki standar kualitas yang sama dalam menjembatani kesenjangan antara pendidikan tinggi dan dunia kerja, sehingga mandat ganda PTKN dapat terpenuhi secara optimal.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis kebijakan di atas, maka direkomendasikan kepada Direktur Jenderal Pendidikan Islam (Dirjen Pendis) Kementerian Agama untuk menetapkan Keputusan Direktur Jenderal (Kepdirjen) yang mengatur Standar Nasional Kerja Sama Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri DUDI.

REFERENSI

- Adner, R. (2006). *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*. *Harvard Business Review*, 84(4), 98–107.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Hidayah, N., & Fitria, S. (2022). *Relevansi kurikulum perguruan tinggi Islam dalam menghadapi dunia kerja modern*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 14(2), 145–160.
- Hidayah, N., & Fitria, Y. (2022). *Peran kurikulum berbasis nilai keagamaan dalam penguatan karakter lulusan perguruan tinggi*. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 12(1), 45–60.
- Hidayat, R. (2022). *Insentif kolaborasi akademisi dan industri dalam ekosistem inovasi nasional*. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 15(3), 204–219.
- International Labour Organization (ILO). (2020). *World employment and social outlook: Trends 2020*. ILO Publications.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2020). *Rencana strategis Kementerian Agama 2020–2024*. Jakarta: Kemenag RI.

- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2022). *Evaluasi kinerja pendidikan tinggi keagamaan Islam tahun 2022*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Laporan evaluasi kinerja PTKN tahun 2023*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. (2019). *Panduan implementasi link and match pendidikan tinggi dan industri*. Jakarta: Kemenristekdikti.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Morgan, P. (2006). *The concept of capacity*. European Centre for Development Policy Management (ECDPM) Discussion Paper No. 58.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Higher education policy frameworks and labour market relevance*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *University–industry collaboration: Policy practices in OECD countries*. Paris: OECD Publishing.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Agama di Perguruan Tinggi.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI).
- Prasetyo, A., & Nurliana, D. (2021). *Penguatan struktur kelembagaan dalam pengelolaan kerja sama perguruan tinggi dan dunia industri*. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Pendidikan*, 13(2), 156–170.
- Rahman, A. (2021). Reorientasi kurikulum perguruan tinggi Islam dalam menghadapi revolusi industri 4.0. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 145–160.
- Rahman, A. (2021). *Reorientasi kurikulum perguruan tinggi Islam dalam menghadapi revolusi industri 4.0*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 145–160.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.

- Sukmana, A. (2023). *Strategi kelembagaan PTKIN dalam penguatan jaringan industri dan dunia kerja*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 87–102.
- Susanto, B., & Fitriani, H. (2022). *Model kolaborasi perguruan tinggi dan dunia usaha dalam pengembangan inovasi daerah*. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 13(1), 1–14.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UNESCO. (2021). *Fostering university–industry collaboration for innovation and employment*. Paris: UNESCO Publishing.
- World Bank. (2020). *Indonesia skills report: Trends in demand and supply of skills in Indonesia labor market*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.