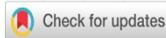




# DISPARITAS KOMPETENSI ALUMNI PENDIDIKAN BISNIS FE UNIMED: ANALISIS KESENJANGAN MENUJU KESIAPAN ADAPTASI DI ERA INDUSTRI 5.0

Danny Ajar Baskoro<sup>1</sup>, Novita Indah Hasibuan<sup>2</sup>, Rossy Pratiwi Sihombing<sup>3</sup>, Richna Handriyani<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Negeri Medan, Indonesia

Email: [ajarbaskoro@unimed.ac.id](mailto:ajarbaskoro@unimed.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i3.669>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 25 June 2025

Final Revised: 19 July 2025

Accepted: 13 August 2025

Published: 12 September 2025

### Keywords:

Competency Gap

Business Education

Alumni

Adaptability Readiness



## ABSTRAK

*The rapid dynamics of the industrial revolution, particularly in the Industry 5.0 era, demand that university graduates possess high adaptive and relevant competencies. This study identifies and thoroughly analyzes the disparity in competencies between the knowledge gained during higher education and the demands of the professional world among alumni of the Business Education Study Program, Faculty of Economics, Universitas Negeri Medan (FE Unimed). Employing a quantitative descriptive-analytic approach, data was collected through questionnaires from 127 alumni who graduated between 2021 and 2024. The research results explicitly indicate varying competency gaps. The most significant gap was found in Entrepreneurship and Innovation (gap = 1.02). Furthermore, gaps were also identified in Pedagogical Competence (gap = 0.09), Adaptation and Problem Solving (gap = 0.09), and Managerial Competence (gap = 0.08), all of which are categorized as high priority for improvement. Meanwhile, Information Technology Skills (gap = 0.09) and Communication and Collaboration (gap = 0.09) showed moderate gaps, and Professional Ethics (gap = 0.05) demonstrated the lowest gap. These findings underscore the urgency for curriculum adjustment, strengthening of practice-based learning methods, and increased strategic collaboration with industry stakeholders. The implementation of these recommendations is crucial to ensure that FE Unimed graduates possess relevant competencies and are capable of proactively adapting to the challenges and opportunities presented by the Industry 5.0 era.*

## ABSTRAK

*Dinamika revolusi industri yang pesat, khususnya di era Industri 5.0, menuntut lulusan perguruan tinggi untuk memiliki kompetensi adaptif dan relevan yang tinggi. Penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam disparitas kompetensi antara bekal pendidikan tinggi dan tuntutan dunia kerja pada alumni Program Studi Pendidikan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (FE Unimed). Dengan pendekatan kuantitatif deskriptif-analitik, data dikumpulkan melalui kuesioner dari 127 alumni lulusan tahun 2021–2024. Hasil penelitian secara eksplisit menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi yang bervariasi. Kesenjangan paling signifikan ditemukan pada Kewirausahaan dan Inovasi (gap = 1.02). Selain itu, kesenjangan juga teridentifikasi pada Kompetensi Pedagogik (gap = 0.09), Adaptasi dan Problem Solving (gap = 0.09), dan Kompetensi Manajerial (gap = 0.08), yang kesemuanya berada pada prioritas perbaikan tinggi. Sementara itu, Kemampuan Teknologi Informasi (gap = 0.09) dan Komunikasi dan Kolaborasi (gap = 0.09) menunjukkan gap sedang, dan Etika Profesional (gap = 0.05) menunjukkan gap terendah. Temuan ini menggarisbawahi urgensi penyesuaian kurikulum, penguatan metode pembelajaran berbasis praktik, dan peningkatan kolaborasi strategis dengan pihak industri. Implementasi rekomendasi ini krusial untuk memastikan lulusan FE Unimed memiliki kompetensi yang relevan dan mampu beradaptasi secara proaktif dalam menghadapi tantangan serta peluang di era Industri 5.0.*

**Kata kunci:** Kesenjangan Kompetensi, Pendidikan Bisnis, Alumni, Kesiapan Adaptasi

## PENDAHULUAN

Transformasi global saat ini didorong oleh kemajuan teknologi yang belum pernah terjadi sebelumnya, yang mengkatalisasi perubahan cepat di seluruh bidang sosial-ekonomi dan politik (Kraus dkk., 2021; Lim, 2023). Integrasi teknologi dan inovasi digital seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, dan data besar telah secara signifikan membentuk kembali model bisnis, kerangka kerja pendidikan, dan gaya hidup individu (Kraus dkk., 2021; S. Wang dkk., 2024). Di era perubahan yang dipercepat ini, masyarakat menyaksikan model kerja dan pembelajaran yang mengalami penataan ulang paradigma budaya dan ekonomi yang diberbagai bidang (Lim, 2023). Transformasi digital, yang berfungsi sebagai poros inovasi global, menggambarkan bagaimana teknologi yang muncul mendorong perubahan sistemik yang memerlukan strategi adaptif dan kebijakan yang berwawasan ke depan (Kraus dkk., 2021; W. Wang dkk., 2024). Secara kolektif, tren-tren ini menggarisbawahi lanskap global yang dinamis dan saling terhubung di mana teknologi bertindak sebagai mesin utama untuk perubahan transformatif (Lim, 2023).

Industri 4.0 telah meletakkan fondasi bagi inovasi dengan memanfaatkan IoT, AI, Big Data, dan otomatisasi canggih untuk mengoptimalkan proses produksi dan mendorong efisiensi (Crnjac dkk., 2022; Santhi & Muthuswamy, 2023). Sebaliknya, Industri 5.0 memperluas paradigma ini dengan memprioritaskan human-centricity, menggabungkan teknologi mutakhir dengan kolaborasi manusia-mesin yang ditingkatkan (Awouda dkk., 2024). Integrasi ini memaksimalkan efisiensi mesin sekaligus menekankan pentingnya kompetensi manusia terutama soft skill dan kemampuan adaptif dalam pengambilan keputusan dan desain alur kerja (Eriksson dkk., 2024). Lebih lanjut, Industri 5.0 memperkenalkan praktik berkelanjutan dan sistem produksi yang tangguh, memastikan bahwa proses industri bertanggung jawab terhadap lingkungan dan dapat beradaptasi terhadap gangguan (Maddikunta dkk., 2022). Pergeseran menuju model berbasis nilai ini mendorong terciptanya ekosistem industri yang menyeimbangkan otomatisasi teknologi dengan inovasi yang etis dan berfokus pada manusia, sehingga menjamin lanskap manufaktur yang lebih inklusif dan ramah masa depan (Awouda dkk., 2024; Crnjac dkk., 2022).

Pergeseran dari Industri 4.0 ke Industri 5.0, yang menekankan kolaborasi dan keberlanjutan manusia-mesin, terkait erat dengan perubahan di pasar tenaga kerja. Otomatisasi dalam Industri 4.0 telah menggantikan banyak tugas rutin, yang memicu kekhawatiran tentang perpindahan pekerjaan (Elizabeth Goulette, 2023; Kolade & Owoseni, 2022). Industri 5.0 menganjurkan tenaga kerja yang dilengkapi dengan keterampilan adaptif, pemecahan masalah yang kompleks, dan kemampuan berpikir kritis, memastikan bahwa teknologi melengkapi daripada menggantikan kecerdasan manusia. Transisi ini mengharuskan pekerja untuk terus meningkatkan keterampilan dan mengembangkan kompetensi lunak untuk terlibat dengan sistem teknologi canggih dan berkontribusi pada proses produksi yang tangguh dan berkelanjutan (Mykhailenko dkk., 2019). Akibatnya, pasar kerja yang terus berkembang menyerukan reformasi pendidikan dan organisasi untuk memelihara kreativitas dan pengambilan keputusan strategis, memposisikan keahlian manusia sebagai sumber daya yang tak ternilai di era digital baru ini (Kolade & Owoseni, 2022; Mykhailenko dkk., 2019).

Di tengah transformasi ini, institusi pendidikan tinggi memegang peran sentral dalam mencetak sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan masa depan. Program Pendidikan Bisnis, khususnya, memiliki tanggung jawab besar untuk tidak hanya membekali mahasiswa dengan fondasi teoritis yang kuat, tetapi juga serangkaian kompetensi praktis dan adaptif yang esensial. Kompetensi ini meliputi: Kompetensi Manajerial yang memungkinkan

lulusan untuk memimpin dan mengelola organisasi secara efektif (Yukl, 2013); Kewirausahaan dan Inovasi sebagai pendorong penciptaan nilai dan peluang baru di tengah disrupsi (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2011); Kemampuan Teknologi Informasi yang fundamental untuk navigasi di lingkungan digital (Manyika dkk., 2013); Komunikasi dan Kolaborasi untuk memfasilitasi interaksi yang efektif dalam tim multikultural (Davenport & Prusak, 1998); Kemampuan Adaptasi dan Problem Solving yang vital untuk menanggapi perubahan cepat dan mengatasi tantangan kompleks (World Economic Forum, t.t.); serta Etika Profesional sebagai landasan integritas dan keberlanjutan dalam berbisnis (Zoysa, 2022). Selain itu, bagi program seperti Pendidikan Bisnis, Kompetensi Pedagogik juga tetap relevan, terutama bagi alumni yang berkarier di sektor pendidikan atau dalam peran pelatihan dan pengembangan (Adilah dkk., 2022). Ketidakselarasan antara kompetensi yang diajarkan dan yang dibutuhkan industri dapat menyebabkan kesenjangan signifikan, menghambat employability alumni dan daya saing nasional (Harvey, 2000).

Program pendidikan bisnis juga memiliki tanggung jawab unik untuk melampaui pendekatan pedagogis tradisional dengan mengintegrasikan pembelajaran berbasis pengalaman, kemitraan industri, dan inovasi digital ke dalam kurikulumnya. Bukti menunjukkan bahwa pengembangan lingkungan belajar yang kerangka kerja teoretisnya selaras dengan aplikasi praktis secara signifikan meningkatkan daya kerja lulusan dan kapasitas mereka untuk membangun jejaring profesional (English dkk., 2021). Dalam hal ini, inisiatif yang memanfaatkan teknologi pendidikan telah terbukti meningkatkan daya saing usaha kecil mahasiswa, memperkuat pentingnya strategis dalam menjembatani pengetahuan akademis dengan tuntutan pasar dunia nyata (Sutrisno, 2023). Lebih lanjut, studi menunjukkan bahwa desain kurikulum yang mengintegrasikan pembelajaran berbasis kerja dan pendekatan berbasis proyek sangat penting untuk menumbuhkan strategi adaptif dan keterampilan berpikir kritis di kalangan mahasiswa (Fantinelli dkk., 2024; W. Wang dkk., 2024).

Masalah yang terus berlanjut dalam pendidikan tinggi adalah kesenjangan antara kompetensi yang diajarkan di institusi akademik dan tuntutan industri yang berkembang pesat, kesenjangan yang dapat melebar secara signifikan di tengah era disruptif seperti Industri 5.0 (Beke dkk., 2020; Doss dkk., 2024; Inguanez, 2024; Zhao, 2024). Kesenjangan kompetensi ini terdokumentasi dengan baik di sektor-sektor seperti perhotelan, di mana analisis kesenjangan telah mengungkapkan bahwa kemampuan yang dirasakan sendiri oleh lulusan seringkali tidak memenuhi keterampilan praktis dan adaptif yang dibutuhkan oleh pemberi kerja (Hosny, 2018). Dalam lingkungan di mana transformasi digital semakin menekankan kolaborasi, kreativitas, dan ketahanan manusia dan mesin, kurikulum akademik tradisional yang terutama berfokus pada instruksi teoretis berisiko tidak cukup mempersiapkan lulusan untuk tantangan dunia nyata (Kenawy dkk., 2024; Putri & Abdullah, 2024; Yulando dkk., 2024).

Evolusi menuju Industri 5.0, dengan fokusnya yang berpusat pada manusia, memperburuk kesenjangan dengan kebutuhan mendesak akan keterampilan adaptif, pemecahan masalah yang kompleks, dan pemikiran kritis di samping kemahiran teknis (Bajac dkk., 2024; Mahlow & Hediger, 2019). Sementara Industri 4.0 memprioritaskan otomatisasi dan integrasi teknologi seperti IoT, AI, dan Big Data, Industri 5.0 menuntut sinergi yang lebih baik antara teknologi-teknologi ini dan masukan manusia. Akibatnya, alumni yang dididik dengan kurikulum yang ketinggalan zaman atau terlalu teknis mengakibatkan kesulitan untuk bertransisi ke peran yang membutuhkan pemecahan masalah dan kompetensi interpersonal yang serba bisa (Lase, 2019; Nanda dkk., 2021). Ketidakselarasan ini tidak hanya

menghambat adaptasi individu dan perkembangan karier, tetapi juga menghambat inovasi dan daya tanggap di tingkat makroekonomi.

Lebih lanjut, kesenjangan kompetensi melemahkan daya saing dengan membuat industri memiliki tenaga kerja yang kurang gesit dalam beradaptasi dengan perubahan yang disruptif (Cukier, 2019; Ikeda dkk., 2019; Le dkk., 2020). Permasalahan seperti itu dapat menghambat peningkatan produktivitas dan memperlambat pertumbuhan ekonomi, karena industri mungkin menghadapi kekurangan berkelanjutan tenaga profesional berketerampilan memadai yang mampu menavigasi lingkungan yang kompleks dan digerakkan oleh teknologi. Divergensi antara keluaran akademik dan kebutuhan industri ini memerlukan kolaborasi yang lebih erat antara institusi pendidikan tinggi dan para pemangku kepentingan industri. Model desain bersama dan pengembangan kurikulum bersama telah diusulkan sebagai strategi yang menjanjikan untuk menyelaraskan kembali pendidikan dengan tuntutan pasar yang terus berkembang, memastikan bahwa lulusan tidak hanya unggul secara teoritis tetapi juga mahir dalam keterampilan lunak dan praktik adaptif yang krusial di era Industri 5.0 (Bravenboer, 2016).

Program Studi Pendidikan Bisnis pada Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Negeri Medan (Unimed) memegang peranan krusial dalam mencetak calon-calon pemimpin bisnis masa depan terutama di Sumatera Utara. Program ini bertugas tidak hanya mentransfer pengetahuan teoritis tetapi juga memastikan bahwa lulusannya dilengkapi dengan kompetensi praktis yang penting untuk berkembang dalam lingkungan ekonomi yang dinami (Bismala, 2021). Analisis kesenjangan mikro dalam konteks FE Unimed sangat penting, karena mengkaji perbedaan antara hasil kurikulum dan kebutuhan dunia bisnis yang terus berkembang. Penelitian menunjukkan bahwa pendidikan kewirausahaan sangat penting untuk menanamkan keterampilan teknis di bidang-bidang seperti keuangan, pemasaran, dan perencanaan bisnis, dan keterampilan adaptif seperti berpikir kritis dan inovasi, yang diperlukan untuk sukses di dunia kerja saat ini (Bismala, 2021). Tanpa analisis tersebut, FE Unimed berisiko meluluskan mahasiswa yang mungkin unggul dalam teori tetapi menghadapi tantangan ketika bertransisi ke dunia kerja, di mana peran terus didefinisikan ulang oleh kemajuan teknologi dan disrupsi pasar.

Terdapat konsensus yang berkembang bahwa program pendidikan bisnis harus berfungsi sebagai jembatan antara teori akademis dan aplikasi praktis (Paul (Sr.) & Paul (Jr.), 2024; Von Feigenblatt, 2015). Dengan menggabungkan analisis kesenjangan mikro, FE Unimed dapat menyelaraskan kurikulumnya dengan ekspektasi industri dan meningkatkan kolaborasi dengan para pemangku kepentingan. Pendekatan proaktif ini mempersiapkan lulusan untuk menjadi profesional yang multifaset, yang mampu tidak hanya mengisi peran tradisional tetapi juga berinovasi, memimpin, dan beradaptasi dalam lingkungan yang tidak pasti. Penyelarasan tersebut tidak hanya meningkatkan daya saing alumni tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi makro regional yang lebih luas dengan menyediakan tenaga kerja yang mahir dalam menavigasi tantangan lingkungan bisnis yang disruptif (Bismala, 2021; Saeger dkk., 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis disparitas kompetensi antara keahlian alumni Pendidikan Bisnis FE Unimed dan tuntutan yang terus berkembang di era Industri 5.0. Secara khusus, studi ini berupaya mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesenjangan ini seperti ketidakselarasan kurikulum, pelatihan keterampilan adaptif dan lunak yang tidak memadai, dan kolaborasi terbatas antara akademisi dan industri yang dapat menghambat kemampuan adaptasi alumni, mengurangi daya saing mereka, dan menghambat pertumbuhan ekonomi makro. Dengan menggunakan analisis kesenjangan mikro yang

terperinci dalam konteks FE Unimed, penelitian ini akan menilai area-area utama di mana hasil akademik menyimpang dari kebutuhan industri. Dengan menyoroti kekurangan dan mengusulkan peningkatan kurikulum yang terarah, studi ini bertujuan untuk memastikan bahwa lulusan diberkahi dengan kompetensi praktis, inovatif, dan kepemimpinan yang diperlukan untuk menavigasi ketidakpastian. Pendekatan ini mendukung transformasi pendidikan bisnis menjadi jembatan dinamis antara pengetahuan teoretis dan aplikasi dunia nyata, yang pada akhirnya berkontribusi pada kemajuan ekonomi dan industri regional.

Penelitian ini memberikan kontribusi baik secara praktis maupun teoritis dengan mengatasi kesenjangan kompetensi kritis dalam pendidikan bisnis, khususnya dalam Program Studi Pendidikan Bisnis FE Unimed. Secara praktis, hasilnya menawarkan dasar berbasis data bagi FE Unimed untuk menyelaraskan kembali kurikulumnya melalui analisis kesenjangan mikro, memfasilitasi penyesuaian kurikulum yang ditargetkan dan pengembangan program pelatihan khusus. Penyempurnaan kurikulum akan memungkinkan institusi untuk lebih efektif mengintegrasikan kompetensi adaptif seperti berpikir kritis, komunikasi, dan pemecahan masalah kreatif ke dalam penawaran akademisnya, dengan demikian memperkuat daya saing lulusan di era Industri 5.0 (Almaleh dkk., 2019; Maulana, 2023). Selain itu, temuan penelitian akan memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi alumni yang dapat memanfaatkan kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi untuk mencari pengembangan profesional lebih lanjut dan peluang peningkatan keterampilan, yang pada akhirnya meningkatkan posisi strategis mereka di pasar kerja yang semakin digital (Vinish dkk., 2022). Dari sudut pandang industri, wawasan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih mencocokkan kriteria rekrutmen dengan keluaran aktual dari program akademik; Keselarasan ini mendukung kebutuhan jangka panjang industri akan talenta yang tidak hanya mahir secara teknis tetapi juga mahir dalam keterampilan adaptif (Ile & Edokpolor, 2020).

Secara teoritis, studi ini memperkaya literatur tentang pendidikan bisnis dan wacana yang lebih luas tentang kompetensi adaptif di era digital dengan memperkenalkan kerangka kerja analisis kesenjangan mikro. Meskipun penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi disparitas umum antara luaran akademik dan persyaratan industri (Saeger dkk., 2021), studi ini menggali lebih dalam konteks spesifik FE Unimed, sehingga mengklarifikasi faktor-faktor mendasar yang berkontribusi terhadap kesenjangan ini. Dengan menawarkan dasar empiris untuk memahami bagaimana kurikulum tradisional mungkin gagal memenuhi tuntutan Industri 5.0 yang terus berkembang, penelitian ini mendorong penyelidikan akademis lebih lanjut untuk mengintegrasikan strategi pengajaran berbasis kompetensi yang inovatif. Kontribusi teoritis ini tidak hanya memperluas pengetahuan yang ada tentang penyelarasan dan reformasi kurikulum dalam pendidikan bisnis tetapi juga meletakkan dasar bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi hubungan dinamis antara praktik pendidikan dan kebutuhan pasar tenaga kerja dalam lingkungan teknologi yang berubah dengan cepat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif analitik, bertujuan untuk menganalisis kesenjangan (gap) antara kompetensi alumni Pendidikan Bisnis FE Unimed yang diperoleh selama kuliah dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh dunia kerja, guna menggambarkan kesesuaian antara output pendidikan tinggi dan kebutuhan pasar tenaga kerja. Participants dalam studi kasus ini adalah 127 alumni Program Studi Pendidikan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (FE Unimed) yang lulus antara tahun 2021 hingga 2024 dan telah bekerja di berbagai sektor pendidikan dan industri.

Tabel 1. Indikator Kompetensi Alumni Pendidikan Bisnis.

Variabel	Indikator
Kompetensi Alumni	1. Kompetensi Pedagogik (jika alumni menjadi pendidik)
	2. Kompetensi Manajerial
	3. Kemampuan Teknologi Informasi
	4. Kewirausahaan dan Inovasi
	5. Komunikasi dan Kolaborasi
	6. Kemampuan Adaptasi dan Problem Solving
	7. Etika Profesional
Gap Kompetensi (Y - X)	Selisih antara skor kompetensi yang dibutuhkan (Y) dengan kompetensi yang diperoleh (X)

Data dikumpulkan melalui kuesioner daring, instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator kompetensi yang relevan dengan profil lulusan Pendidikan Bisnis dan kebutuhan dunia kerja, serta divalidasi oleh pakar bidang pendidikan dan industri. Setiap indikator diukur dalam dua dimensi, yaitu kompetensi yang diperoleh selama kuliah (X) dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini (Y), menggunakan skala Likert 1-5. Indikator kompetensi yang diukur meliputi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Manajerial, Kemampuan Teknologi Informasi, Kewirausahaan dan Inovasi, Komunikasi dan Kolaborasi, Kemampuan Adaptasi dan Problem Solving, serta Etika Profesional. Sebagai bagian dari (tabel 1). Procedures, kuesioner daring disebarkan kepada responden, dan validitas serta reliabilitas instrumen diuji sebelum analisis utama dilakukan. Dalam hal Analysis, data dianalisis secara deskriptif menggunakan statistik rata-rata dan standar deviasi. Analisis gap dihitung dengan mengurangkan skor rata-rata kompetensi yang diperoleh (X) dari skor kompetensi yang dibutuhkan (Y). Hasil analisis kemudian dipetakan dalam bentuk radar chart untuk memvisualisasikan gap, serta diinterpretasikan melalui analisis kuadran (tabel 2) atau sering juga dikenal sebagai Importance-Performance Analysis (Martilla & James, 1977), guna mengidentifikasi dan memprioritaskan area pengembangan kompetensi berdasarkan tingkat kesenjangan yang ditemukan.

Tabel 2. makna kuadran kepentingan dan pencapaian

Kuadran	Penjelasan
Kuadran 1	Kompetensi tinggi & gap rendah → Sudah baik dan cukup relevan. Dipertahankan.
Kuadran 2	Kompetensi tinggi & gap tinggi → Kompetensi dikuasai, tapi ekspektasi dunia kerja meningkat. Perlu pemutakhiran.
Kuadran 3	Kompetensi rendah & gap tinggi → Kompetensi ini belum dikuasai dan sangat dibutuhkan. Prioritas perbaikan utama.
Kuadran 4	Kompetensi rendah & gap rendah → Kompetensi belum dikuasai, tapi tidak terlalu mendesak. Prioritas rendah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan empiris dari penelitian mengenai disparitas kompetensi alumni Pendidikan Bisnis FE Unimed. Pembahasan diawali dengan deskripsi profil demografi partisipan, yang memberikan konteks sosiodemografi responden. Selanjutnya, analisis akan berfokus pada evaluasi tingkat kompetensi yang telah dikuasai alumni dan kompetensi yang esensial dalam lingkungan kerja profesional, diikuti oleh identifikasi serta kuantifikasi kesenjangan kompetensi pada setiap dimensi yang diteliti. Berdasarkan Tabel 3, dapat diamati bahwa distribusi usia responden menunjukkan karakteristik alumni yang relatif muda dan berada pada fase awal hingga menengah karir profesional mereka. Mayoritas responden

(55.0%) berada dalam rentang usia 25–26 tahun, diikuti oleh kelompok usia 23–34 tahun (34%), dan sisanya (23%) berusia 27-28 tahun. Kredibilitas penilaian responden terhadap kesenjangan kompetensi ditingkatkan secara signifikan oleh status mereka sebagai lulusan dengan beberapa tahun pengalaman kerja. Pengalaman langsung mereka terhadap industri memungkinkan evaluasi kritis terhadap keselarasan antara persiapan akademik dan tuntutan dunia nyata, menjadikan perspektif mereka tentang keterampilan adaptif, lunak, dan teknis sangat berharga (Narciso, 2021). Studi penelusuran menunjukkan bahwa alumni dengan latar belakang profesional yang substansial lebih siap untuk mengidentifikasi kekurangan dalam kurikulum dan mengusulkan modifikasi yang meningkatkan kesiapan kerja (Narciso, 2021).

Jenis pekerjaan alumni menunjukkan diversifikasi pekerjaan yang diambil oleh lulusan Pendidikan Bisnis FE Unimed. Proporsi terbesar responden bekerja sebagai Karyawan Swasta (39%), yang mencerminkan peran signifikan alumni dalam sektor korporat. Pekerjaan sebagai Guru Honorer/Sekolah Swasta juga menempati porsi yang substansial (24%), menegaskan bahwa jalur pendidikan tetap menjadi salah satu pilihan karir utama. Menariknya, 16% responden berprofesi sebagai Wirausaha (UMKM/Freelance), menunjukkan adanya minat dan kemampuan alumni dalam menciptakan peluang kerja sendiri. Sementara itu, Tenaga Administrasi (16%) dan kategori "Lainnya" (6%) melengkapi spektrum jenis pekerjaan. Dalam pasar kerja yang berkembang pesat saat ini, keragaman dalam jalur karier menggarisbawahi perlunya kurikulum fleksibel yang membekali lulusan dengan spektrum kompetensi, melampaui keterampilan khusus disiplin ilmu (Dinh dkk., 2022). Kurikulum berbasis kompetensi tidak hanya mengintegrasikan keterampilan teknis dan adaptif tetapi juga memupuk keterampilan kritis yang penting untuk kinerja industri yang efektif.

Tabel 3. profil demografi partisipan

Variabel	Kategori	f	%
Usia (tahun)	23-24	43	34%
	25-26	55	43%
	27-28	29	23%
Jenis Pekerjaan	Guru Honorer/Sekolah Swasta	30	24%
	Karyawan Swasta	50	39%
	Wirausaha (UMKM/Freelance)	20	16%
	Tenaga Administrasi	20	16%
	Lainnya	7	6%
Sektor Industri	Administrasi Swasta/Publik	15	12%
	Industri Kreatif	15	12%
	Jasa dan Perdagangan	20	16%
	Keuangan dan Perbankan	20	16%
	Pendidikan	50	39%
	Lainnya	7	6%

Analisis sektor industri tempat alumni bekerja juga memberikan gambaran penting. Sektor Pendidikan menjadi dominan (39%), selaras dengan asal program studi responden. Namun, sejumlah besar alumni juga terserap di sektor Jasa dan Perdagangan (20%), serta Administrasi Swasta/Publik (15%). Kehadiran alumni di sektor Keuangan dan Perbankan (16%) serta Industri Kreatif & Digital (12%), meskipun dengan proporsi lebih kecil, menunjukkan kemampuan adaptasi dan penetrasi alumni ke berbagai industri yang berkembang. Distribusi ini menggarisbawahi bahwa lulusan Pendidikan Bisnis tidak hanya berkulat di ranah pengajaran, namun juga memiliki kapasitas untuk berkontribusi di sektor ekonomi yang lebih luas. Data demografi ini secara kolektif memperkuat argumen penelitian mengenai relevansi

analisis kesenjangan kompetensi, mengingat tuntutan adaptasi yang tinggi di berbagai sektor industri dalam menghadapi dinamika era Industri 5.0 (Tulsi & Poonia, 2015; Von Feigenblatt, 2015).

Berikutnya, Hasil analisis kesenjangan kompetensi alumni Pendidikan Bisnis FE Unimed disajikan pada Tabel 4, yang menguraikan tingkat kompetensi yang diperoleh, nilai kesenjangan (gap), penempatan kuadran berdasarkan analisis Importance Performance Analysis (IPA), dan prioritas perbaikan yang direkomendasikan. Prioritas pertama yakni Kewirausahaan dan Inovasi sebagai indikator kompetensi dengan prioritas perbaikan Sangat Tinggi, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai kesenjangan (gap) tertinggi sebesar 1.02 dan rata-rata perolehan (Mean Diperoleh) 3.00. Penempatan kompetensi ini di Kuadran 3 dalam analisis IPA menegaskan bahwa Kewirausahaan dan Inovasi merupakan kompetensi yang sangat krusial dan dibutuhkan secara intensif di dunia kerja modern, khususnya dalam menghadapi dinamika dan tuntutan era Industri 5.0 yang menuntut kemampuan untuk menciptakan nilai baru dan beradaptasi dengan disrupsi, tingkat penguasaan kompetensi ini oleh alumni masih relatif rendah.

Gap yang signifikan ini secara eksplisit mengindikasikan adanya ketidakselarasan antara kurikulum yang ada dan metode pembelajaran yang diterapkan dengan kebutuhan riil industri. Hal ini menunjukkan bahwa program pendidikan belum secara optimal membekali alumni dengan keterampilan esensial yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang, mengembangkan ide-ide inovatif, serta secara efektif mengelola dan meluncurkan inisiatif bisnis atau proyek baru terutama di era Industri 5.0, yang menuntut kompetensi kewirausahaan dan inovasi yang kuat. Hasil ini diperkuat bahwa penguasaan lulusan atas kompetensi kewirausahaan dan inovasi ini masih relatif rendah meskipun matakuliah kewirausahaan telah dimasukkan dalam kurikulum, banyak lulusan tidak cukup siap untuk mengidentifikasi peluang, menghasilkan ide-ide inovatif, atau meluncurkan inisiatif bisnis baru secara efektif (Devetag dkk., 2020; Krisnaresanti dkk., 2020; Morillo Bentué dkk., 2018; Nade, 2022; Saputra dkk., 2023). Ketidakselarasan ini menunjukkan bahwa program pendidikan tradisional yang sarat teori tidak cukup menggabungkan metode pembelajaran terapan atau praktik pengalaman yang mencerminkan lingkungan dunia nyata yang dinamis (Boldureanu dkk., 2020; Karimi dkk., 2016). Akibatnya, ada kebutuhan kritis untuk mengkalibrasi ulang strategi pendidikan melalui desain ulang kurikulum, pelatihan praktis, dan peningkatan kolaborasi industri untuk menanamkan kemampuan kewirausahaan dan inovatif secara lebih efektif, yang pada akhirnya menjembatani kesenjangan antara instruksi akademik dan tuntutan industri kontemporer.

Tabel 4. Pemetaan Gap Kompetensi Alumni Berdasarkan Prioritas Perbaikan

No	Indikator Kompetensi	Mean Diperoleh (X)	Gap (Y)	Kuadran	Prioritas Perbaikan
1	Kewirausahaan dan Inovasi	3.00	1.02	Kuadran 3	<b>Sangat Tinggi</b>
2	Kompetensi Pedagogik	3.01	0.09	Kuadran 3	Tinggi
3	Adaptasi dan Problem Solving	3.02	0.09	Kuadran 3	Tinggi
4	Kompetensi Manajerial	3.03	0.08	Kuadran 3	Tinggi
5	Kemampuan Teknologi Informasi	3.05	0.09	Kuadran 4	Sedang
6	Komunikasi dan Kolaborasi	3.04	0.09	Kuadran 4	Sedang
7	Etika Profesional	3.07	0.05	Kuadran 1	Rendah

Selanjutnya, beberapa indikator kompetensi menunjukkan prioritas perbaikan Tinggi,

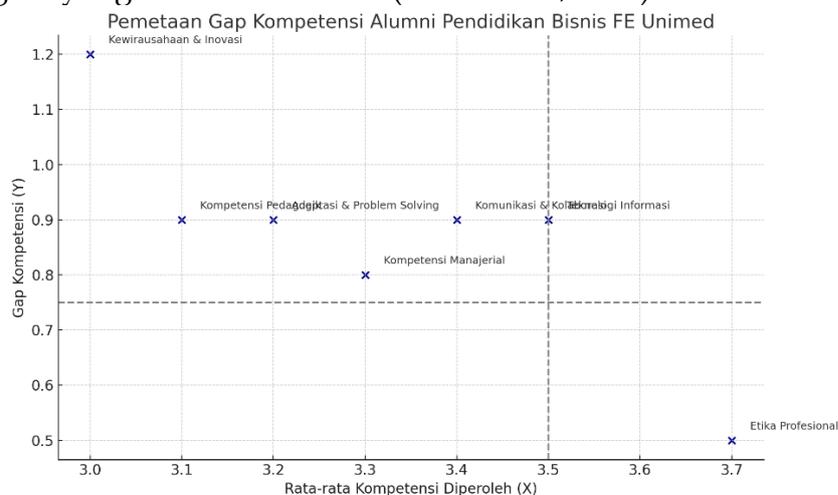
meskipun rata-rata perolehan kompetensinya sudah cukup baik, ini mengindikasikan bahwa dunia kerja memiliki ekspektasi yang lebih tinggi dan menempatkannya di Kuadran 3 (Pertahankan Usaha). Pertama yakni Kompetensi Pedagogik dengan gap sebesar 0.09 dan mean perolehan 3.01, menunjukkan bahwa sekalipun program Pendidikan Bisnis membekali lulusan dengan dasar-dasar pengajaran, masih ada ruang untuk penguatan, khususnya bagi alumni yang berorientasi pada karir di sektor pendidikan atau pelatihan. Hal ini penting karena kompetensi guru yang efektif melampaui penguasaan mata pelajaran tetapi mencakup metode inovatif untuk melibatkan siswa, seperti pengajaran adaptif, interaktif, dan eksperiensial (Nazaralieva, 2021; Paniagua & Istance, 2018). Pengembangan profesional berkelanjutan dan praktik reflektif merupakan strategi penting untuk lebih menyempurnakan teknik pedagogis (Parsons dkk., 2018; Vindigni, 2023). Dengan meningkatkan metode pengajaran mereka, para pendidik dapat menjembatani kesenjangan antara instruksi teoretis dan kompetensi praktis yang dibutuhkan dalam tenaga kerja saat ini dengan lebih baik. Peningkatan berkelanjutan ini tidak hanya memperkuat lingkungan belajar dalam Program Studi Pendidikan Bisnis tetapi juga memastikan bahwa lulusan dipersiapkan dengan baik untuk menavigasi jalur karier yang kompleks dan multifaset di era yang ditandai oleh perubahan teknologi dan ekonomi yang cepat.

Kemampuan Adaptasi dan Problem Solving yang juga memiliki gap 0.09 dan mean perolehan 3.02, sangat krusial di era ketidakpastian Industri 5.0. Kesenjangan ini menandakan perlunya perhatian serius terhadap pengembangan kapasitas alumni dalam menghadapi perubahan yang cepat dan merumuskan solusi inovatif untuk masalah kompleks yang tidak terstruktur, yang merupakan fondasi kesiapan adaptasi di lingkungan kerja dinamis. Di era ini, transformasi digital yang pesat menuntut para profesional tidak hanya menguasai kompetensi teknis, tetapi juga mengembangkan fleksibilitas kognitif untuk secara efektif mengatasi tantangan dan gangguan yang tak terduga (Arakcheev, 2023; Choi, 2024; Joseph dkk., 2023). Prinsip-prinsip manajemen transformasi digital menekankan pentingnya fleksibilitas dan pembelajaran berkelanjutan, yang memperkuat kebutuhan akan keterampilan adaptif dalam merespons pergeseran industri yang dinamis (Arakcheev, 2023). Lebih lanjut, ruang belajar yang inovatif telah menunjukkan bahwa mengintegrasikan strategi pemecahan masalah ke dalam kurikulum meningkatkan kemampuan lulusan untuk melampaui pendekatan tradisional dan menghasilkan solusi kreatif (Bouglava, 2024; Fülöp, 2021; Ghosh dkk., 2022).

Ketiga, Kompetensi Manajerial dengan gap 0.08 dan mean perolehan 3.03, mengindikasikan kebutuhan akan penguatan lebih lanjut dalam aspek kepemimpinan, perencanaan strategis, pengorganisasian, dan pengendalian. Kompetensi ini sangat esensial bagi alumni yang kelak akan menempati posisi manajerial atau yang membangun usaha sendiri. Kompetensi manajerial seperti kepemimpinan, perencanaan strategis, organisasi, dan pengendalian sangat penting untuk memastikan bahwa alumni dapat secara efektif mengambil peran manajerial atau meluncurkan usaha mereka sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa selama tahun-tahun awal pengembangan bisnis, kompetensi termasuk organisasi, koordinasi, dan pemecahan masalah sangat penting untuk mempertahankan pertumbuhan (Mejri & Zouaoui, 2020; Pauliené, 2021; Taleh Khalilov, 2025). Ketidakselarasan antara pelatihan akademis saat ini dan keterampilan manajerial yang dituntut oleh industri menghambat lulusan mencapai tujuan strategis dan kinerja bisnis yang optimal (Masoud & Khateeb, 2020). Lebih lanjut, mengintegrasikan kursus interkompetensi di seluruh kurikulum telah terbukti memperkuat kemampuan manajerial ini, mendorong lingkungan belajar yang lebih dinamis dan praktis yang menjembatani pengetahuan teoretis dan aplikasi dunia nyata (Amblee dkk., 2022).

Mengatasi kesenjangan ini sangat penting untuk membekali alumni Pendidikan Bisnis FE Unimed dengan kompetensi manajerial yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan beradaptasi, daya saing, dan kapasitas mereka untuk mendorong kesuksesan organisasi dalam lanskap bisnis yang fluktuatif saat ini.

Selanjutnya, dua indikator kompetensi berada pada prioritas perbaikan Sedang, ditempatkan di Kuadran 4 (Pertahankan Kinerja), yang mengindikasikan bahwa kinerja yang diperoleh alumni sudah cukup baik, namun tetap memerlukan pemeliharaan dan adaptasi berkelanjutan. Pertama Kemampuan Teknologi Informasi, dengan nilai gap 0.09 dan rata-rata perolehan 3.05, menunjukkan bahwa alumni telah dibekali dengan dasar-dasar yang memadai dalam aspek teknologi informasi. Meskipun lulusan program Pendidikan Bisnis FE Unimed memiliki fondasi yang kuat dalam teknologi informasi; namun, evolusi pesat perangkat dan platform digital di era Industri 5.0 menuntut peningkatan keterampilan yang berkelanjutan. Teknologi-teknologi baru seperti kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), dan analitik data canggih meningkatkan persyaratan dalam bekerja, sehingga menjadikan pembaruan rutin kompetensi TI penting untuk relevansi berkelanjutan dan keunggulan kompetitif (Fan, 2024). Pengembangan profesional berkelanjutan di samping revisi kurikulum rutin yang menggabungkan tren teknologi terkini sangat penting untuk memastikan bahwa lulusan dapat secara efektif memanfaatkan inovasi ini dalam praktik (Khoo, 2012). Lebih lanjut, menyelaraskan kebutuhan akademik dengan tuntutan industri secara real-time menumbuhkan keahlian TI holistik yang memberdayakan pemecahan masalah adaptif dan pengambilan keputusan yang gesit, sehingga memungkinkan lulusan untuk berkembang dalam ekonomi digital yang semakin dinamis (Han & Ren, 2024).



**Gambar 1. Pemetaan Gap Kompetensi Alumni**

Lulusan program Pendidikan Bisnis FE Unimed umumnya menunjukkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi interpersonal yang memadai dengan nilai gap 0.09 dan rata-rata perolehan 3.04. Namun, seiring dengan semakin kompleks dan saling terhubungnya tempat kerja di era Industri 5.0, terdapat kebutuhan yang jelas untuk peningkatan keterampilan komunikasi dan kolaborasi secara berkelanjutan (Alves dkk., 2023; Raffik dkk., 2023). Platform digital kini memfasilitasi interaksi lintas disiplin yang cepat, tetapi juga menuntut kemampuan yang lebih baik dalam mengelola isyarat nonverbal dan menavigasi nuansa budaya. Hal ini menuntut pengembangan profesional berkelanjutan untuk mendorong sinergi tim yang lebih efektif dan mengoptimalkan komunikasi dalam lingkungan virtual (Sanmas dkk., 2024). Lebih lanjut, kemajuan ini memerlukan optimalisasi strategi kolaboratif untuk menjembatani potensi kesenjangan dalam komunikasi digital, memastikan bahwa proyek

inovatif mencapai potensi penuhnya. Upaya yang disengaja untuk peningkatan berkelanjutan dalam praktik komunikasi sangat penting untuk meningkatkan pembelajaran adaptif dan pertumbuhan profesional jangka panjang, sehingga mendukung kinerja individu dan kesuksesan organisasi dalam lanskap digital yang berkembang pesat (Rini & Anshori, 2023).

Terakhir, indikator Etika Profesional menunjukkan prioritas perbaikan Rendah, dengan nilai kesenjangan terendah (0.05) dan rata-rata perolehan kompetensi tertinggi (3.07), menempatkannya di Kuadran 1 (Pertahankan Kualitas). Temuan ini secara kuat mengindikasikan bahwa program Pendidikan Bisnis FE Unimed telah sangat efektif dalam menanamkan pemahaman yang solid dan kemampuan aplikasi etika profesional yang tinggi kepada para lulusannya. Kualitas penguasaan etika ini menjadi fondasi integritas yang krusial di dunia bisnis, terutama di era di mana transparansi dan akuntabilitas semakin ditekankan (Dina Nazilatul Hidayah dkk., 2025; Fukukawa, 2019). Meskipun demikian, kendati prioritas perbaikan kompetensi ini rendah, sangat penting bagi program studi untuk terus mempertahankan standar kualitas yang tinggi ini melalui pengayaan kurikulum yang relevan, pendidikan berkelanjutan, serta penekanan konsisten pada nilai-nilai integritas dan profesionalisme yang dibutuhkan di berbagai sektor pekerjaan.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhan, analisis kesenjangan kompetensi ini secara jelas menggarisbawahi prioritas strategis bagi program Pendidikan Bisnis FE Unimed dalam mempersiapkan lulusan yang adaptif dan relevan dengan tuntutan era Industri 5.0. Temuan menunjukkan bahwa fokus utama untuk peningkatan harus diarahkan pada Kewirausahaan dan Inovasi, yang menampilkan kesenjangan paling signifikan dan menuntut perhatian prioritas tinggi dari sisi pengembangan kurikulum dan pedagogi. Selain itu, Adaptasi dan Problem Solving, Kompetensi Pedagogik, dan Kompetensi Manajerial juga memerlukan penguatan berkelanjutan karena menunjukkan gap yang cukup berarti, mengindikasikan bahwa meskipun dasar-dasar telah diberikan, ekspektasi dunia kerja jauh lebih tinggi terhadap kemampuan ini. Di sisi lain, kemampuan di bidang Teknologi Informasi, Komunikasi dan Kolaborasi, serta Etika Profesional menunjukkan kinerja yang relatif lebih baik dengan kesenjangan yang lebih kecil. Meskipun demikian, di tengah laju perubahan teknologi dan kompleksitas interaksi di era Industri 5.0, kompetensi-kompetensi ini tetap memerlukan pemeliharaan, pengembangan berkelanjutan, dan adaptasi terhadap dinamika industri yang terus berevolusi. Kualitas tinggi pada Etika Profesional, khususnya, harus dipertahankan sebagai keunggulan program studi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan peta jalan yang jelas bagi FE Unimed untuk melakukan intervensi kurikulum dan strategis guna mempersempit disparitas kompetensi, memastikan lulusan tidak hanya siap kerja, tetapi juga mampu berinovasi dan beradaptasi secara proaktif di pasar kerja global yang kompetitif.

## REFRENSI

- Adilah, M., Irmeilyana, I., & Amran, A. (2022). Hubungan Persepsi Alumni Terhadap Kompetensi Yang dikuasai Dengan Kompetensi Yang Dibutuhkan Dunia Kerja. *Diophantine*, 18–26. <https://doi.org/10.33369/diophantine.v1i1.25200>
- Ahmad, B., Latif, S., Bilal, A. R., & Hai, M. (2019). The Mediating Role of Career Resilience on the Relationship Between Career Competency and Career Success. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 209–231. <https://doi.org/10.1108/apjba-04-2019-0079>
- Akkermans, J., Paradnikè, K., Heijden, B. I. J. M. v. d., & Vos, A. D. (2018). The Best of Both Worlds: The Role of Career Adaptability and Career Competencies in Students' Well-

- Being and Performance. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01678>
- Amblee, N., Ertl, H., & Dhayanithy, D. (2022). A More Relevant MBA: The Role of Across-the-Curriculum Delivery of Intercompetency Coursework in Aligning the Required Curriculum With Required Managerial Competencies. *Organizational Behavior Teaching Review*, 47(2), 204–238. <https://doi.org/10.1177/10525629221121700>
- Aničić, K. P., Munđar, J. G., & Šimić, D. (2022). Generic and Digital Competences for Employability – Results of a Croatian National Graduates Survey. *Higher Education*, 86(2), 407–427. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00940-7>
- Bilobrov, O. (2022). Content and Structure of the Conceptual Construct «information and Digital Competence of Students». *Scientific Papers of Berdiansk State Pedagogical University Series Pedagogical Sciences*, 1(2), 62–73. <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2022-1-2-62-73>
- Chang, H., Feng, C.-Y., & Shyu, C.-L. (2014). Individual Management and Counseling as Moderators in Achieving Career Competencies and Success. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 42(5), 869–880. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.869>
- Dávila, M. A. M., Pantaleón, A. J. S., Cruz, O., Reyes, E. I. B., & Ocampo, P. E. (2024). Entrepreneurship and Entrepreneurial Innovation of University Students, Amazonas, Peru. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 901–913. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.2975>
- Dubniak, M. (2022). Educational Digital Transformation and Digital Competences: Legal Aspects. *Information and Law*, 3(42), 141–155. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.3\(42\).270253](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.3(42).270253)
- Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y., & Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, Employees' Competencies and Firm Performance in the Tourism Sector: A Dual Multivariate and Qualitative Comparative Analysis Approach. *Tourism Management*, 67, 3–16. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.002>
- Filipek, K., Grzesiuk, K., Jakubiak, M., Kędra, A., Maćik, R., Smalej, O., Sobotka, B., Tatarczak, A., & Twarowski, B. (2024). Aligning Education With Labour Market Needs: Identifying Key Competencies for Graduates From Economic Fields. *E-Mentor*, 105(3), 68–78. <https://doi.org/10.15219/em105.1664>
- Gladun, V. P., & Vaschenko, N. D. (1980). Adaptive Problem-solving Systems. *Kybernetes*, 9(3), 181–188. <https://doi.org/10.1108/eb005554>
- Hegde, S., & Kavade, P. (2025). Bridging Skill Gap: A Study On Industry Expectations Vs. Graduate Competencies. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(3). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i03.44225>
- Houghton, L., & Metcalfe, M. (2013). Adapting as Complex Problem Solving: Shifting to New Solutions in Light of Complex Problems. *Human Systems Management*, 32(2), 143–150. <https://doi.org/10.3233/hsm-130788>
- Hyun, A., Tower, M., & Turner, C. (2020). Exploration of the Expected and Achieved Competency Levels of New Graduate Nurses. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13105>
- I. Ilavarasi. (2024). Enhancing Workplace Productivity: A Review of Effective Communication Techniques and Their Role in Fostering Team Collaboration and Conflict Resolution. *Ijmrp*, 2(4), 33–45. <https://doi.org/10.61877/ijmrp.v2i4.132>
- Islamiah, Kusdiyanti, H., Indrawati, A., & Maula, F. I. (2022). The Effect of Entrepreneurship

- Education on Entrepreneurial Intentions Through Internal Locus of Control and Innovativeness. *International Journal of Economy Education and Entrepreneurship (Ije3)*, 2(2), 325–334. <https://doi.org/10.53067/ije3.v2i2.65>
- Jabeen, M., Sarwar, M., & Shah, A. A. (2020). Exploring the Gap Analysis of Generic Competences of Pre-Service Teachers in Pakistan. *International Journal of Innovation in Teaching and Learning (Ijitl)*, 6(1). <https://doi.org/10.35993/ijitl.v6i1.866>
- Kim, Y. C., & Lee, S. Y. (2024). Perceptions of Desired Core Competencies Among Korean College Students: A Q Methodology Study. *Sage Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241301861>
- Ko, S., & Chan, S. C. H. (2017). Are We in Sync? How Industry Practitioners and Academics Profile Managerial Competencies: A Study of an Association to Advance Collegiate Schools of Business-accredited Business School in Hong Kong. *Journal of Education for Business*, 92(3), 138–144. <https://doi.org/10.1080/08832323.2017.1299083>
- Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). The Role of Career Adaptability and Work Conditions on General and Professional Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437–449. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.001>
- Mammadova, F., & Abdullayeva, N. (2025). The Role of Communication and Collaboration in Business Management. *Economics of the Transport Complex*, 45, 196. <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2025.45.196>
- Metilda, R. M., & P.C., N. (2016). Gap Analysis of Employability Skills of Entry Level Business Graduates Based on Job-Fit Theory. *International Journal of Social Sciences and Management*, 3(4), 294–299. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v3i4.15973>
- Mokshagundam, S. S. (2023). Workplace Ethics Fostering an Environment of Uprightness & Deference. *Eduphoria*, 01(02), 06–10. <https://doi.org/10.59231/eduphoria/230403>
- Mukarramah, M., Martinus, M., & Pongkot, H. (2023). Diskrepansi Kompetensi Program Studi Dan Dunia Kerja: Perspektif Lulusan Program Studi Pendidikan Dan Pengajaran Agama Katolik. *Jpak Jurnal Pendidikan Agama Katolik*, 23(2), 110–118. <https://doi.org/10.34150/jpak.v23i2.492>
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD Interventions, Employee Competencies and Organizational Effectiveness: An Empirical Study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365. <https://doi.org/10.1108/ejtd-02-2016-0008>
- Rusady, M. V., Fauzi, A., Bachri, A. T. S., Ballo, M. A. M., & Nuru, E. (2024). Conflict Management Strategies: Improving Team Performance Through Collaboration and Communication (Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 5(5), 1005–1017. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i5.2686>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance: A Study of Public and Private Sector Banks. *Management and Labour Studies*, 45(4), 416–432. <https://doi.org/10.1177/0258042x20939014>
- Suliaman, M. (2022). Managerial Skills and Competencies of Future Managers in UAE. *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 1(4), 195–202. <https://doi.org/10.55202/ajcms.v1i4.76>
- Suyitno, S. (2021). Higher Education Curriculum Development Study: The Concept Of Link & Match With Business. <https://doi.org/10.31219/osf.io/58qaz>
- Tablatin, C. L. S. (2023). Academic Community and Practitioner Perceptions on Information Technology Competencies: A Gap Analysis. *Wseas Transactions on Information Science and*

- 
- Applications*, 20, 333–343. <https://doi.org/10.37394/23209.2023.20.36>
- Yeo, S., & Chang, B. H. (2019). Students' Self-Assessment of Achievement of Terminal Competency and 4-Year Trend of Student Evaluation on Outcome-Based Education. *Korean Journal of Medical Education*, 31(1), 39–50. <https://doi.org/10.3946/kjme.2019.117>
- Yeoh, S., Young, K. J., Putman, M., Sattui, S. E., Conway, R., Graef, E. R., Kilian, A., Konig, M. F., Sparks, J. A., Ugarte-Gil, M. F., Upton, L., Bérenbaum, F., Bhana, S., Costello, W., Hausmann, J. S., Machado, P., Robinson, P. C., Sirotich, E., Sufka, P., ... Jayatilleke, A. (2021). Rapid Adoption of Telemedicine in Rheumatology Care During the COVID-19 Pandemic Highlights Training and Supervision Concerns Among Rheumatology Trainees. *Acr Open Rheumatology*, 4(2), 128–133. <https://doi.org/10.1002/acr2.11355>
- Zoysa. (2022). Inculcating Professional Ethics Among Employees in the Workplace: A Systematic Literature Review. *International Journal of Multidisciplinary Studies*, 9(1), 21. <https://doi.org/10.4038/ijms.v9i1.155>
- Zuniar, R., Ribhan, R., & Mardiana, N. (2023). The Influence of Competence and Job Satisfaction on the Performance of Employees in Indonesian Educational and Professional Development Institutions (LP3I) Through Organizational Commitment as a Mediation Variable. *International Journal of Environmental Sustainability and Social Science*, 4(6), 1847–1858. <https://doi.org/10.38142/ijess.v4i6.918>

---

**Copyright holder:**  
© Author

**First publication right:**  
Jurnal Manajemen Pendidikan

**This article is licensed under:**  
**CC-BY-SA**