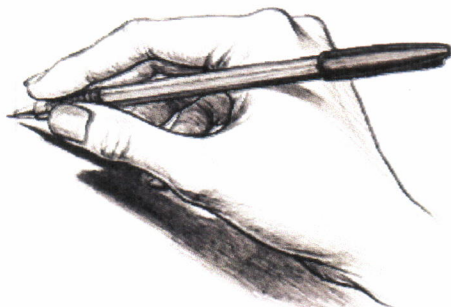


RENCANA STRATEGIS

YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM

PERIODE 2019 -2023

Kata Pengantar



Dengan mengucapkan Bismillaahirraahmanirrahiim, kami sampaikan Rencana Strategis periode 2019-2023. Rencana Strategis ini merupakan pedoman seluruh Direktorat dan Unit di Kantor Yayasan Pendidikan Telkom serta lembaga pendidikan, pelatihan dan sertifikasi serta unit bisnis yang berada di bawah naungannya, dalam mencapai visi dan merealisasikan misi, yang dilandasi oleh *core values*.

Untuk dapat mewujudkan seluruh rencana yang telah disusun, dibutuhkan usaha keras dan cerdas yang dilandasi dengan kebersamaan langkah segenap lembaga dalam YPT.

Tantangan yang akan dihadapi pada tahun-tahun mendatang akan semakin kompleks dan dinamis sehingga diharapkan dengan upaya-upaya yang terencana ini, dapat meningkatkan kemampuan YPT dalam menghadapinya, serta mewujudkan visi dan misi yang telah dicanangkan.

Semoga setiap langkah dan upaya kita senantiasa mendapat rahmat, karunia dan ridhonya.

Bandung, 29 Juni 2018
Ketua Yayasan Pendidikan Telkom

Dwi S. Purnomo

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Profil Yayasan Pendidikan Telkom	1
I.2 Visi Yayasan Pendidikan Telkom.....	2
I.3 <i>Foundation System and Value Chain YPT</i>	3
BAB II FAKTOR EKTERNAL	7
II.1 Politik	7
II.2 Ekonomi.....	8
II.3 Sosial Budaya	11
II.4 Teknologi	22
II.5 Kondisi Alam	27
II.6 Hukum	27
II.7 Kebijakan Pemerintah	29
II.8 Demografis	29
II.9 Lingkungan Mikro	31
BAB III FAKTOR INTERNAL	42
III.1 Keuangan.....	42
III.2 Sumber Daya Manusia	49
III.3 Sarana dan Prasarana.....	51
III.4 Tata Kelola	53
III.5 Teknologi Informasi	59
BAB IV ANALISIS SWOT – TOWS	63
IV.1 <i>External Factors Analysis Summary (EFAS)</i>	63
IV.2 <i>Internal Factors Analysis Summary (IFAS)</i>	69
IV.3 <i>Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)</i>	71
BAB V POSISI YPT PADA GE MATRIX	73
BAB VI VISI DAN MISI YPT	74
VI.1 <i>Foundation Strategy</i>	74
VI.2 Skema Pemilihan <i>Grand Strategy / Misi Baru</i>	80
VI.3 Visi, Misi, Tujuan, Kebijakan, dan Program YPT	82
VI.4 Target 2019 - 2023.....	87
BAB VII PROSES MONITORING, EVALUASI, DAN PENGENDALIAN	94
VII.1 <i>Proses Monitoring</i>	94

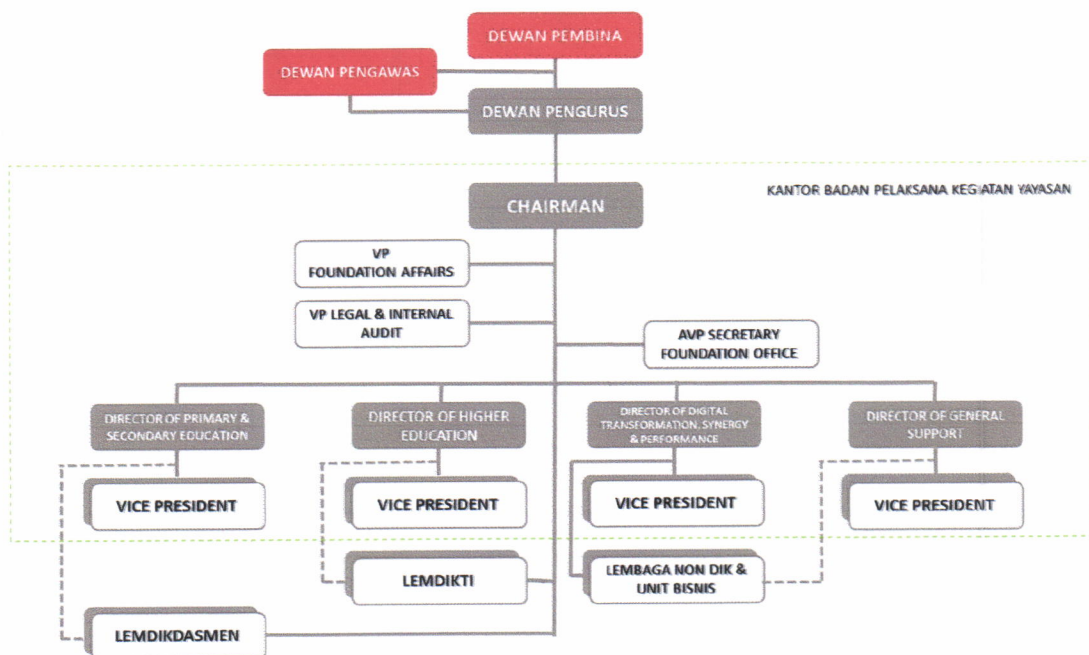
VII.2 Evaluasi	94
VII.3 Pengendalian	95
BAB X PENUTUP.....	97

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Profil Yayasan Pendidikan Telkom

Yayasan Pendidikan Telkom atau biasa disingkat YPT merupakan Yayasan Pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan, Pelatihan dan Sertifikasi. YPT yang ada pada saat ini merupakan hasil penyatuan manajemen, organisasi dan badan hukum antara Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) dengan Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT). Penyatuan manajemen ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan organisasi, sehingga pengembangan organisasi menjadi lebih baik dan berbasis pada sinergitas.

Anggaran dasar YPT termuat dalam Akta Notaris Wiratni Ahmadi, SH. No. 163 Tanggal 23 Mei 1990, dan telah mengalami beberapa kali perubahan, termasuk peleburan dengan Yayasan Shandykara Putra Telkom (YSPT), serta perubahan terakhir termuat dalam Akta Notaris Tita Eka Citaresmi, SH., SP.1., No. 08 Tanggal 10 Agustus 2017. YPT dikelola dengan struktur organisasi sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi YPT Group

YPT memiliki 61 lembaga, yang terdiri dari 52 lembaga pendidikan dasar dan menengah (termasuk 3 Lemdikdasmen dengan sistem pengelolaan kerjasama), 3 lembaga pendidikan tinggi, 5 unit bisnis, 1 lembaga pelatihan dan sertifikasi. Lembaga Sertifikasi dan Pelatihan yaitu Telkom PCC, dikelola oleh Direktorat *Digital Transformation, Synergy & Performance* (DTSP). Selain itu Direktorat DTSP juga mengelola 5 unit bisnis, yaitu : PT Shandy Putra

Makmur (Sypuma), PT. Bhakti Unggul Teknovasi (BTel-U), PT Trengginas, PT Radio Karang Tumaritis dan PT Radio Lintas Kontinental.

Dalam mengelola lembaga pendidikan, YPT mengusung konsep *One Pipe Education Systems* (OPES), dimana dengan konsep ini menjadikan YPT sebagai salah satu pengelola pendidikan yang bermutu di Indonesia, dengan mengusung *tagline* yaitu *To be a Leader in ICT Education Providers*. Lembaga pendidikan formal yang dimiliki YPT saat ini, mulai dari hulu hingga ke hilir dan tersebar di seluruh Indonesia, mulai dari tingkat pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, hingga pendidikan tinggi.

Lembaga pendidikan dasar dan menengah yang diberi *brand Telkom Schools* berada di bawah koordinasi Direktorat *Primary & Secondary Education* (PSE). Sedangkan untuk lembaga pendidikan tinggi berada di bawah koordinasi Direktorat *Higher Education* (HE). Baik lembaga pendidikan dasar dan menengah maupun lembaga pendidikan tinggi, pengelolaan dan pengawasannya dilakukan secara langsung oleh *Chairman*. Lembaga pendidikan tinggi yang berada di bawah naungan YPT terdiri dari: Akademi Telekomunikasi (AKATEL Jakarta), Institut Teknologi Telkom Purwokerto (ITT Purwokerto), dan Universitas Telkom (*Telkom University – Tel-U*).



Gambar 1.2 Persebaran Lembaga Pendidikan YPT di Seluruh Indonesia

1.2 Visi Yayasan Pendidikan Telkom

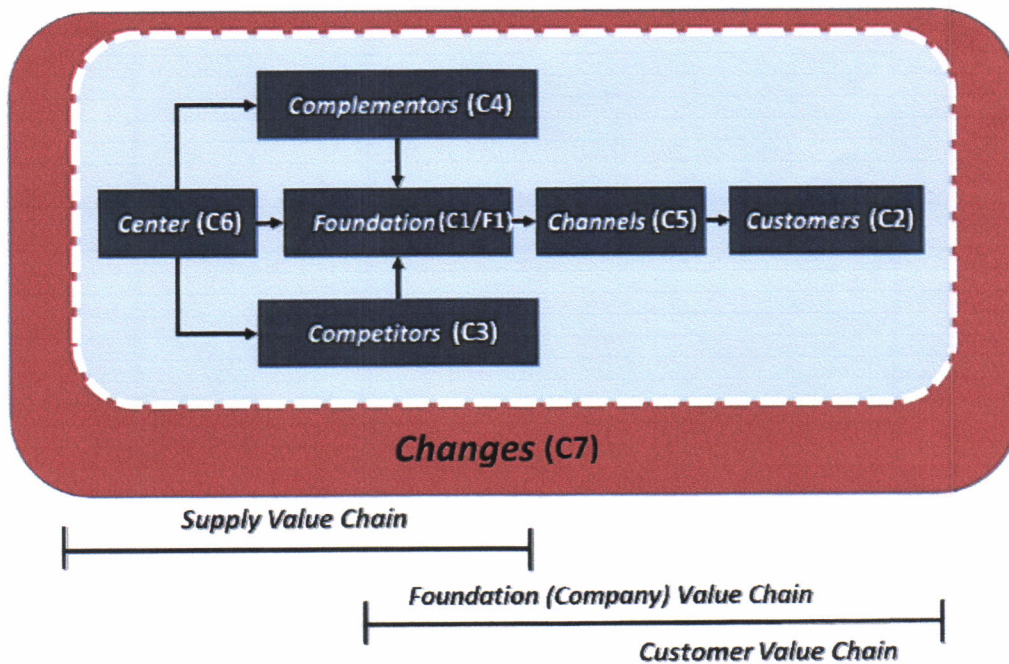
Menjadi Yayasan pendidikan yang bermutu dengan standar internasional, untuk membentuk insan berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.

Misi Yayasan Pendidikan Telkom dijelaskan pada bagian Bab VI dimana misi tersebut dibuat berdasarkan *grand strategy*.

1.3 Foundation System and Value Chain YPT

Foundation system merupakan kunci utama dalam menjalankan sebuah lembaga. *Foundation system* adalah serangkaian prosedur atau proses yang digunakan sebagai mekanisme penyampaian produk (barang atau jasa) tertentu kepada pelanggan. Sistem inilah yang akan menjadikan suatu yayasan mempunyai siklus kelembagaan yang tepat. *Foundation system* juga bisa diartikan sebagai sekumpulan elemen atau komponen yang memiliki satu kesatuan untuk mencapai tujuan lembaga. Kumpulan elemen atau komponen secara vertikal membentuk suatu jaringan yang disebut dengan *value chain* (rantai nilai).

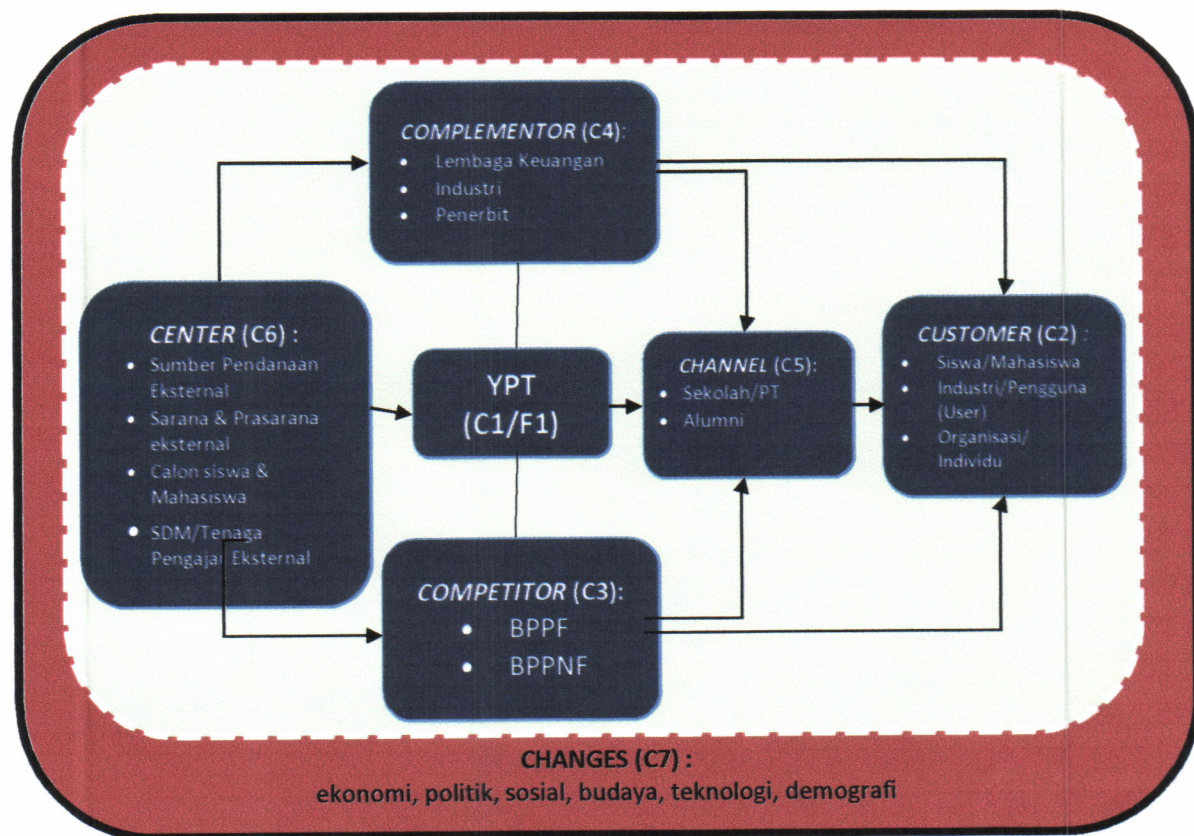
Value chain merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan suatu lembaga untuk menghasilkan produk (barang atau jasa). *Value chain* dapat digunakan YPT untuk mengidentifikasi sifat dan tingkat sinergi kegiatan suatu perusahaan. *Value chain* bertujuan menggali keunggulan (*advantage*) dan ketidakunggulan (*disadvantage*) lembaga, mulai dari aktivitas pemasok, hingga aktivitas pelayanan konsumen. *Value chain* juga berguna untuk memberikan penggambaran mengenai perancangan, pembuatan, pemasaran, pendistribusian, dan pendukung produk/jasa yang akan dihasilkan YPT, sehingga YPT memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahannya. Penggambaran *foundation system* dan *value chain* dapat dilihat pada Gambar 1.3 (Sucherly, 2016).



Gambar 1.3 Foundation System and Value Chain

Gambar 1.3 menggambarkan penggabungan *value chain* yang terdiri dari *supply value chain*, *foundation value chain*, dan *customer value chain*. *Supply value chain* meliputi *center* dengan *foundation*. Sedangkan *foundation value chain* meliputi *foundation*, *channels* dan *customers*. *Customer value chain* dipengaruhi oleh *competitors*, *complementors*, dan cara *foundation* mengantarkan produknya kepada *customers* (*channels*).

Untuk menjabarkan *foundation system* dan rantai nilai di atas, yang prosesnya terkait dengan badan penyelenggara pendidikan dan produknya berupa kualitas layanan pendidikan dan kualitas lulusan, maka penjabaran *value chain* pada YPT dapat dilihat pada Gambar 1.4.



Ket :

BPPF : Badan Penyelenggaran Pendidikan Formal

BPPNF : Badan Penyelenggaran Pendidikan Non Formal

Gambar 1.4 Rantai Nilai YPT

Dalam rangka menyediakan layanan pendidikan yang berkualitas, YPT memerlukan sumber pembiayaan eksternal untuk membiayai kegiatan operasional penyelenggaraan pendidikan. Sarana dan prasarana juga digunakan sebagai pencerminan kualitas layanan pendidikan itu sendiri (misalnya kelas internasional memiliki AC dan ruangan khusus yang berbeda dengan kelas reguler). Lembaga keuangan yang bekerjasama dengan YPT juga berfungsi sebagai penyalur dana yang didapatkan dari pelanggan (siswa/mahasiswa). Industri sebagai komplementor berperan dalam pemberian beasiswa dan kerjasama antar lembaga agar lulusan dapat langsung diserap industri. Selain memberikan ilmu yang bermanfaat, lembaga pendidikan yang terus berupaya untuk mendistribusikan siswa/mahasiswa agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan keinginan siswa dan dapat diserap oleh dunia industri. Pesaing juga terus melakukan peningkatan kualitas lembaga pendidikannya agar dapat menarik minat calon siswa/mahasiswa.

Agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, YPT memerlukan SDM/tenaga pengajar yang berkualitas. Ketersediaan calon siswa dan mahasiswa juga dibutuhkan untuk dilatih dan diajarkan agar menjadi SDM yang berdaya saing yang nantinya akan digunakan oleh industri selaku *customer* YPT. Sekolah/ perguruan tinggi dan alumni nantinya akan menyalurkan lulusan kepada lembaga pendidikan lanjutan dan industri. Namun tanpa ada dukungan dan kerjasama dengan industri, lulusan akan sulit mendapatkan pekerjaan dengan cepat. Kemudian tanpa adanya dukungan dan kerjasama dengan penerbit, siswa/mahasiswa akan sulit mendapatkan sumber informasi yang memadai untuk pendidikannya dan siswa/mahasiswa juga akan sulit mempublikasikan karya ilmiah hasil penelitiannya. Tentunya dalam upaya menghasilkan lulusan yang berkualitas, YPT akan bersaing dengan badan penyelenggara pendidikan formal dan badan penyelenggara pendidikan nonformal yang sama-sama bertujuan untuk meningkatkan kualitas lulusannya agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan dapat menarik minat industri, organisasi, dan individu supaya menggunakan lulusannya.

Di bawah ini adalah penjelasan singkat mengenai rantai nilai yang ada di YPT, yaitu:

1. *Foundation* (F1) / *Company* (C1)

Foundation adalah organisasi yang didirikan untuk menjalankan aktivitas kelembagaannya. Aktivitas tersebut dapat berupa kegiatan untuk mengasilkan suatu produk (barang atau jasa). Lembaga yang dimaksud yaitu Yayasan Pendidikan Telkom (YPT). Dalam merencanakan suatu perencanaan strategis, YPT perlu memperhatikan faktor internal dalam perencanaannya. Hal ini berguna untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan lembaganya. Aspek tersebut dapat meliputi sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana serta informasi teknologi.

2. *Customers* (C2)

Customers atau pelanggan merupakan sekumpulan individu yang menerima barang atau jasa. Pelanggan YPT yang dimaksud adalah siswa dan mahasiswa, industri atau *user* (pengguna), dan organisasi atau individu. Karena pada dasarnya, YPT tidak hanya menghasilkan produk untuk pelanggan akhir atau pelanggan individual saja tetapi juga mampu menghasilkan siswa/mahasiswa berkualitas untuk industri dalam negeri ataupun di luar negeri.

3. *Competitors* (C3)

Competitors atau pesaing merupakan sekumpulan pesaing yang menawarkan atau menghasilkan produk yang sejenis. Pesaing YPT yang dimaksud adalah badan penyelenggara pendidikan formal maupun badan penyelenggara pendidikan nonformal lainnya yang tersebar di seluruh Indonesia. Kehadiran pesaing tentu dapat mempengaruhi atau mengancam kelangsungan Yayasan.

4. *Complementors* (C4)

Complementors atau pendukung merupakan sekumpulan individu atau organisasi yang menyediakan produk yang dapat mendukung keberlangsungan Yayasan, sehingga pengurangan biaya dan peningkatan produk dapat dihasilkan oleh Yayasan. Pendukung yang dimaksud adalah lembaga keuangan, industri, dan penerbit.

5. *Channels* (C5)

Channels atau saluran merupakan sekumpulan individu atau organisasi yang membantu untuk mendistribusikan atau menyampaikan produk ke pelanggan. Saluran yang dimaksud dapat berupa siswa dan mahasiswa, lembaga pendidikan dasar & menengah dan lembaga pendidikan tinggi (sekolah, akademi, sekolah tinggi atau universitas) serta alumni. Sedangkan produk yang disalurkan bisa berupa kualitas layanan pendidikan, keberagaman bidang keilmuan yang tersedia dan kualitas lulusan. Misalnya universitas menyediakan beragam bidang keilmuan yang sesuai dengan minat dan kebutuhan mahasiswa. Contoh lainnya universitas mampu menghasilkan lulusan yang siap kerja maupun siap mendirikan suatu bisnis yang menguntungkan.

6. *Center* (C6)

Center merupakan *input* yang diperlukan Yayasan untuk menjalankan kegiatan usahanya. *Center* yang dimaksud adalah calon siswa dan mahasiswa, sumber pendanaan eksternal, sumber daya manusia / tenaga pengajar eksternal dan sumber sarana & prasarana eksternal. *Center* tidak hanya dapat berkontribusi memberikan *input* kepada Yayasan tetapi bisa juga memberikan *input* kepada *complementors* dan *competitors*, untuk meningkatkan nilai produknya. Peningkatan tersebut tentunya bisa mempengaruhi nilai tambah yang dapat diberikan Yayasan kepada pelanggannya.

7. *Changes* (C7)

Changes atau perubahan merupakan keadaan lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh terhadap Yayasan. Dari pengamatan terhadap kondisi eksternal Yayasan, YPT bisa mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal Yayasan yang menjadi peluang dan ancaman. Pengamatan tersebut dapat dilakukan melalui beberapa aspek seperti politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, hukum, lingkungan hidup, dan sumber daya alam.

BAB II FAKTOR EKTERNAL

II.1 Politik

Pendidikan dan politik memiliki hubungan yang sangat erat dan saling berkaitan. Secara tidak langsung pendidikan memiliki kontribusi untuk menciptakan stabilitas politik. Disisi lain, dalam pelaksanaannya, pemerintah membuat kebijakan yang dapat mempengaruhi segala aspek suatu negara termasuk pendidikan.

Presiden Indonesia Joko Widodo dalam pertemuan dengan para pemimpin redaksi media massa di Istana Merdeka tahun 2017, mengatakan bahwa stabilitas keamanan dan politik Indonesia tidak mengalami masalah. Presiden Jokowi akan terus menjaga stabilitas ekonomi, politik dan keamanan untuk mendukung pembangunan yang terus dilakukan (Sumber: <http://news.detik.com>, di *publish* pada tanggal 21 Mei 2014). Selain itu, Presiden Joko Widodo juga terus berupaya melakukan revolusi karakter bangsa melalui kebijakan penataan kembali kurikulum pendidikan nasional dengan mengedepankan aspek kewarganegaraan sebagai salah satu agenda prioritas atau Nawacita pemerintahan Jokowi–JK (Sumber: <https://nasional.kompas.com>, di *publish* pada tanggal 5 Maret 2018).

Jokowi memberikan instruksi secara khusus kepada Kapolri Jenderal (Pol) Tito Karnavian, Panglima TNI Marsekal Hadi Tjahjanto, dan Kepala Badan Intelijen Negara Budi Gunawan untuk menjaga stabilitas politik dan keamanan di tahun 2018 dan 2019. Hal-hal yang mengarah kepada sisi-sisi keamanan diinstruksikan untuk ditangani secepat-cepatnya. Pada tahun 2019 stabilitas keamanan dan politik diharapkan dapat dikendalikan (Sumber : <https://nasional.kompas.com>, di *publish* pada tanggal 5 Maret 2018).

Pengalihan pengelolaan SMA/SMK dari Kabupaten/Kota ke provinsi secara resmi akan diimplementasikan pada awal Januari 2017. Pengalihan pengelolaan SMA/SMK ke provinsi ini didasarkan pada Undang-undang No 32 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang mewajibkan tata kelola dan manajemen pendidikan menengah atas di bawah kewenangan pemerintah provinsi. Adanya pengalihan pengelolaan SMA/SMK akan mempengaruhi kebijakan dan anggaran terkait penataan manajemen sekolah. Otonomi daerah yang berprinsip pada otoritas Kabupaten/Kota untuk menjalankan layanan pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan kapasitas anggaran dan visi masing-masing daerah.

Pada tahun 2016, telah terjadi pergantian Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Sebelumnya, Anies Baswedan mengeluarkan sejumlah program unggulan pada kabinet kerjanya seperti UN bukan penentu kelulusan dan UN perbaikan, sekolah aman, Pendidikan Anak Usia Dini 0 km, direktorat keayahbundaan, dan hari pertama sekolah. Kemudian Muhadjir Effendy yang telah menggantikan posisi Anies Baswedan kini sudah menentukan beberapa kebijakan berupa lima hari sekolah dalam seminggu akan diterapkan mulai tahun ajaran 2017-2018, usulan moratorium Ujian Negara (UN) tahun 2017, dan distribusi 17,9 juta Kartu Indonesia Pintar

(KIP) dari target 17,6 juta. Beberapa perubahan kebijakan pemerintah lainnya pun berlangsung dengan tenang. Selain itu, diketahui bahwa tahun-tahun berikutnya Indonesia akan menghadapi dua masa pemilihan yakni pilkada di 171 daerah pada tahun 2018 dan pemilu pada tahun 2019. Perubahan kebijakan pendidikan yang pernah terjadi tidak memberikan dampak yang signifikan pada Badan Penyelenggara Pendidikan (BPP). Dengan demikian, perubahan politik yang akan terjadi di masa yang akan datang tidak akan berpengaruh pada BPP.

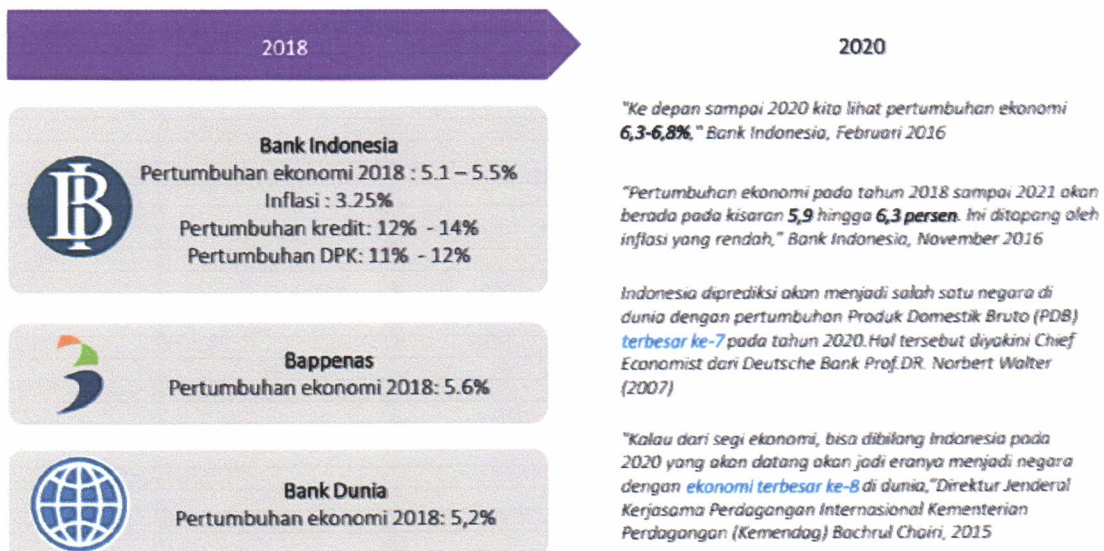
Visi-misi pendidikan pemerintah baru Presiden Joko Widodo (Jokowi) yang dirangkum dalam Nawacita Pemerintah Terkait Pendidikan yaitu :

- a. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia. Melalui program 'Indonesia Pintar' melalui Wajib Belajar 12 tahun bebas pungutan.
- b. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional. Membangun sejumlah *science and technopark* di kawasan politeknik dan SMK-SMK dengan prasarana dan sarana dengan teknologi terkini.
- c. Melakukan revolusi karakter bangsa, antara lain:
 - Membangun pendidikan kewarganegaraan.
 - Menghilangkan model penyeragaman dalam sistem pendidikan nasional.
 - Jaminan hidup yang memadai bagi para guru terutama bagi guru yang ditugaskan di daerah terpencil.
- d. Memperteguh ke-bhinneka-an dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.

II.2 Ekonomi

Rencana ekonomi Indonesia mengikuti perencanaan pembangunan jangka panjang untuk tahun 2005-2025. Rencana ini terbagi dalam periode lima tahun dengan prioritas pembangunan yang berbeda. Saat ini, rencana pembangunan jangka menengah (yang merupakan tahap ketiga dari rencana jangka panjang) antara tahun 2015 - 2020 antara lain berfokus pada pembangunan infrastruktur dan peningkatan program bantuan sosial untuk pendidikan dan pemeliharaan kesehatan.

Bank Dunia memproyeksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia tumbuh 5,5 persen pada 2019. Dalam laporan Bank Dunia yang bertajuk *Global Economic Prospects*, ekonomi Indonesia tumbuh di atas 5 persen untuk periode 2017-2019. Adapun untuk tahun 2018, ekonomi Indonesia tumbuh sebesar 5,1 persen pada kuartal I. Pertumbuhan ekonomi Indonesia optimis membaik sesuai dengan prediksi beberapa lembaga lainnya seperti Bank Indonesia, Bappenas, dan Bank Dunia. Deitail dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Membbaiknya perekonomian Indonesia, menurut Bank Dunia karena ditopang oleh investasi swasta serta membaiknya prospek perekonomian global. Hambatan non tarif yang lebih murah di negara maju dapat mendorong perdagangan regional sehingga menguntungkan bagi negara berkembang seperti Indonesia. Namun, beberapa hal seperti masalah perizinan, pembatasan kepemilikan asing, serta mahalnya biaya jasa dapat menekan arus investasi ke Indonesia.

Secara umum, perekonomian Indonesia mengalami perlambatan sejak tahun 2012, laju pertumbuhan terendah terjadi pada tahun 2015. Namun mulai membaik pada tahun-tahun berikutnya, khususnya pada tahun 2017. Pada tahun 2016, perekonomian Indonesia tumbuh sebesar 5,02 % atau lebih tinggi dibandingkan tahun 2015 yang hanya mencapai 4,88 %. Kemudian pada tahun 2017, pertumbuhan ekonomi Indonesia yang terus membaik ditandai oleh pencapaian persentase PDB sebesar 5,07%. Sedangkan, untuk persentase PDB tahun 2018 pada Triwulan I sebesar 5,06%. Berikut ini merupakan grafik laju pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Laju Pertumbuhan Kumulatif Produk Domestik Bruto Menurut Pengeluaran 2012-2017 (%)

(Sumber: Website BPS)

Pada tahun 2017, tercatat bahwa nilai inflasi pada tahun tersebut tetap terjaga pada angka 3,61%. Angka ini dinilai lebih rendah dibanding target pemerintah, yaitu sebesar 4,3% dalam APBN-P 2017. Angka ini juga dinilai lebih rendah dibandingkan dengan target Bank Indonesia (BI), yakni 4% plus minus 1%. Detail angka inflasi dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.3 Inflasi 2012-2017 (%)

(Sumber: Website BPS dan BI)

Peningkatan nilai inflasi sejalan dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya karena daya tarik masyarakat terhadap barang atau jasa semakin kuat yang ditunjang oleh tingginya kemampuan daya beli masyarakat. Tingginya kemampuan daya beli masyarakat ini terlihat dari besarnya pengeluaran per kapita yang ditunjukkan pada Tabel 2.1. Rata-rata pengeluaran pendidikan berdasarkan Tabel 2.1 sekitar 7 % dari total biaya pengeluaran kelompok barang bukan makanan atau

menduduki peringkat ke empat dari kelompok yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa bidang pendidikan masih menjadi perhatian yang penting bagi masyarakat Indonesia.

Tabel 2.1 Rata-Rata Pengeluaran per Kapita Sebulan Menurut Kelompok Barang (Rupiah), 2017

Kelompok Barang	2017		
	Kota	Desa	Kota+Desa
Bukan Makanan			
Perumahan, bahan bakar, penerangan, air	332.179	156.612	249.644
Aneka barang dan jasa	88.065	34.324	62.801
Biaya pendidikan	49.550	19.362	35.358
Biaya kesehatan	34.600	18.446	27.006
Pakaian, alas kaki, dan tutup kepala	37.472	24.104	31.187
Barang yang tahan lama	67.737	38.527	54.005
Pajak pemakaian dan premi asuransi	40.863	18.436	30.320
Keperluan pesta dan upacara	22.978	12.855	18.219
Jumlah Bukan Makanan	673.444	322.666	508.541

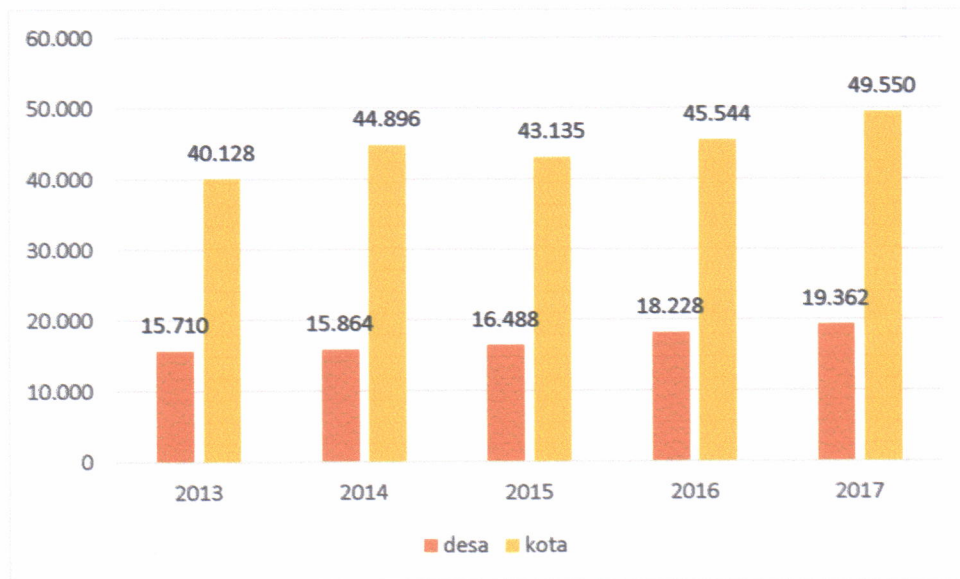
(Sumber: www.bps.go.id yang diperbaharui oleh BPS pada tahun 2018)

II.3 Sosial Budaya

Proses pendidikan yang ideal seharusnya mencerminkan kehidupan dan kondisi sosial suatu masyarakat, karena program pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kondisi sosial, institusi sosial, hubungan sosial, yang semuanya akan memberikan arah bagi kemajuan dunia pendidikan. Beberapa faktor sosial budaya yang perlu menjadi perhatian sebagai berikut:

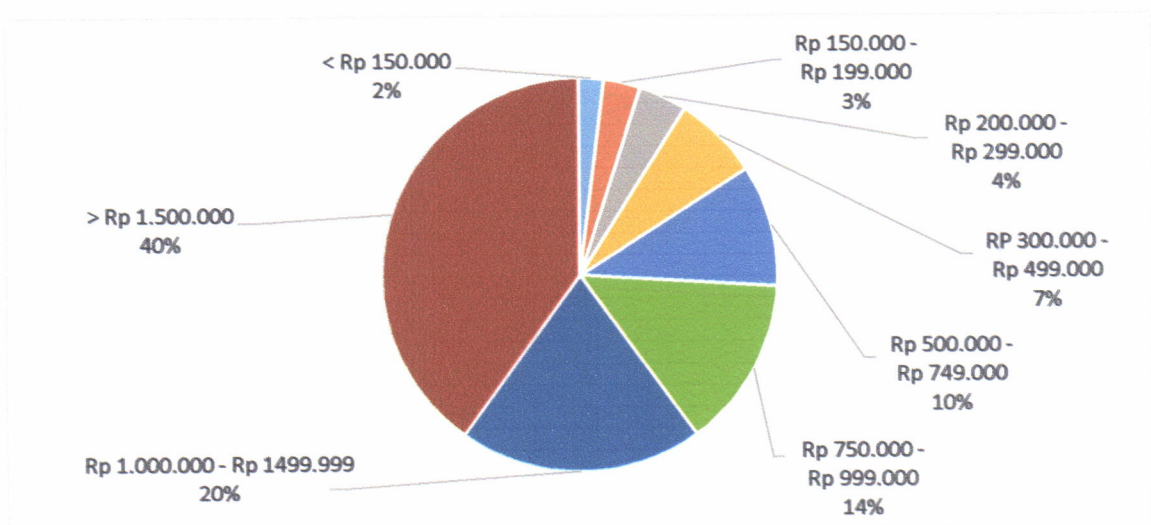
a. Status sosial

Persepsi dan budaya masyarakat untuk melanjutkan jenjang pendidikannya masih sangat beragam. Persepsi masyarakat mengenai berpendidikan dan bersekolah saat ini sudah dipandang lebih baik daripada yang tidak bersekolah sama sekali. Walaupun di lingkungan masyarakat pedesaan terdapat persepsi bahwa memberikan pekerjaan kepada anak lebih baik daripada melanjutkan ke perguruan tinggi. Disisi lain, melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi dinilai baik untuk menunjang karir anak di masa depan.



Gambar 2.4 Rata-Rata Pengeluaran Perkapita Per Bulan Berdasarkan Biaya Pendidikan (rupiah)
 (Sumber: www.bps.go.id yang diperbaharui oleh BPS pada tanggal 1 November 2018)

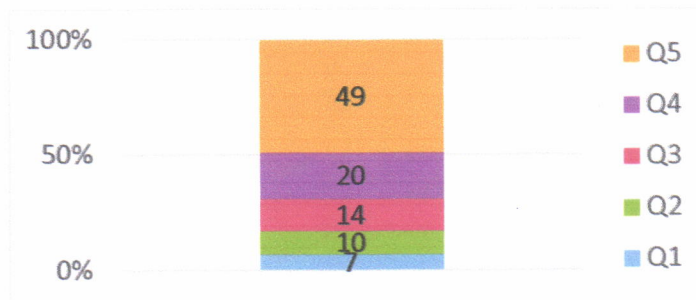
Gambar 2.4 menunjukkan bahwa peningkatan rata-rata pengeluaran per kapita biaya pendidikan di daerah pedesaan konsisten meningkat setiap tahunnya. Hal ini menandakan bahwa adanya peningkatan kesadaran masyarakat pedesaan untuk mengeluarkan uang agar anaknya bisa bersekolah dan menerima pendidikan secara formal. Sedangkan penurunan rata-rata pengeluaran per kapita pernah terjadi pada kelompok masyarakat perkotaan yaitu pada tahun 2015. Namun, penurunan tersebut tidak terlalu signifikan. Apabila dibandingkan dengan kelompok masyarakat pedesaan, rata-rata pengeluaran per kapita sebulan kelompok masyarakat perkotaan masih jauh lebih besar daripada kelompok masyarakat pedesaan. Oleh karena itu, dalam melakukan ekspansi, maka sebaiknya diarahkan ke perkotaan.



Gambar 2.5 Golongan Pengeluaran Perkapita Per Bulan
 (Gabungan Pedesaan dan Perkotaan) (%)
 (Sumber: BPS, 2018)

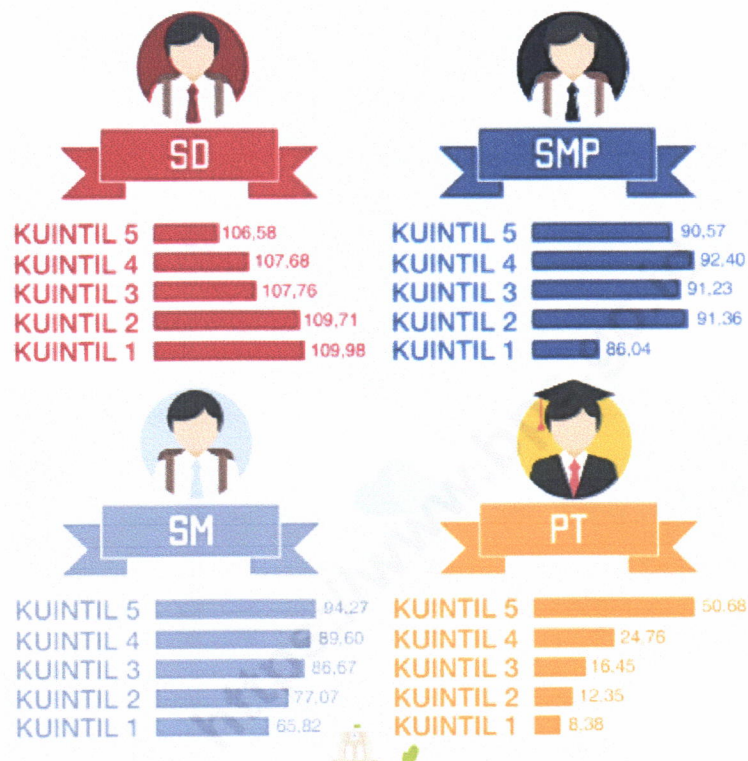
Berdasarkan golongan pengeluaran perkapita per bulan yang ditunjukkan pada Gambar 2.5, mayoritas responden dengan pengeluaran lebih besar dari Rp. 1.500.000 dan pengeluaran antara Rp. 1.000.000 sampai Rp. 1.499.999 per bulan.

Selanjutnya populasi dari yang termiskin sampai dengan yang terkaya diurutkan berdasarkan pengeluaran (atau pendapatan). Kemudian dikelompokkan dalam 5 kelompok (kuintil), dihitung persentase masing-masing kelompok terhadap total pengeluarannya. Dengan 5 kelompok (kuintil), biasanya kelompok termiskin berada 6 % sampai 10 % dari total pengeluaran, sementara kelompok terkaya berkisar 35 % sampai 50 % (Haughton, 2009). Deskripsi gambar pengelompokan status ekonomi ini dapat dilihat pada Gambar 2.7.



Gambar 2.6 Pembagian Konsumsi Nasional Per Kuintil

Gambar 2.6 menunjukkan pembagian konsumsi nasional yang didominasi oleh kalangan menengah ke atas dengan perolehan persentase kontribusi sebesar 49 %. Kelompok responden dari kalangan ini memberikan *opportunity* yang paling tinggi kepada institusi pendidikan yang menyediakan pendidikan dari jenjang SD hingga Perguruan Tinggi (lihat Gambar 2.7).

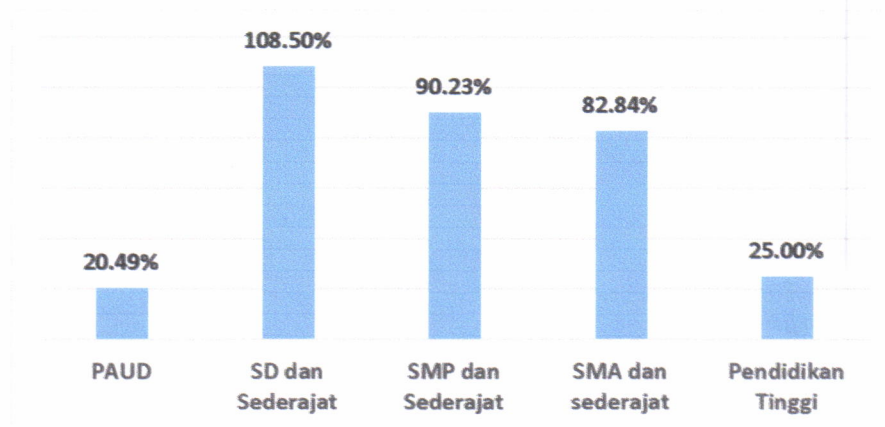


Gambar 2.7 Angka Partisipasi Kasar Berdasarkan Status Ekonomi

(Sumber: BPS, Katalog 4301008 Potret Pendidikan Indonesia – Statistik Pendidikan 2017)

b. Angka partisipasi kasar

Angka Partisipasi Kasar (APK) merupakan proporsi anak sekolah pada suatu jenjang tertentu dalam kelompok usia yang sesuai dengan jenjang pendidikan tersebut. APK berguna untuk menunjukkan tingkat partisipasi penduduk secara umum pada suatu tingkat pendidikan. APK yang tinggi mengidentifikasikan tingginya tingkat partisipasi sekolah, tanpa memperhatikan ketepatan usia sekolah pada jenjang pendidikannya. Jika nilai APK mendekati atau lebih dari 100%, mengidentifikasikan bahwa ada penduduk yang sekolah, belum mencukupi umur, dan atau melebihi umur yang seharusnya. Hal ini juga dapat mengidentifikasikan, bahwa wilayah tersebut mampu menampung penduduk usia sekolah lebih dari target yang sesungguhnya. Gambar 2.8 menunjukkan data APK partisipasi pendidikan formal.



Gambar 2.8 Angka Partisipasi Kasar Berdasarkan Jenjang Pendidikan (%)

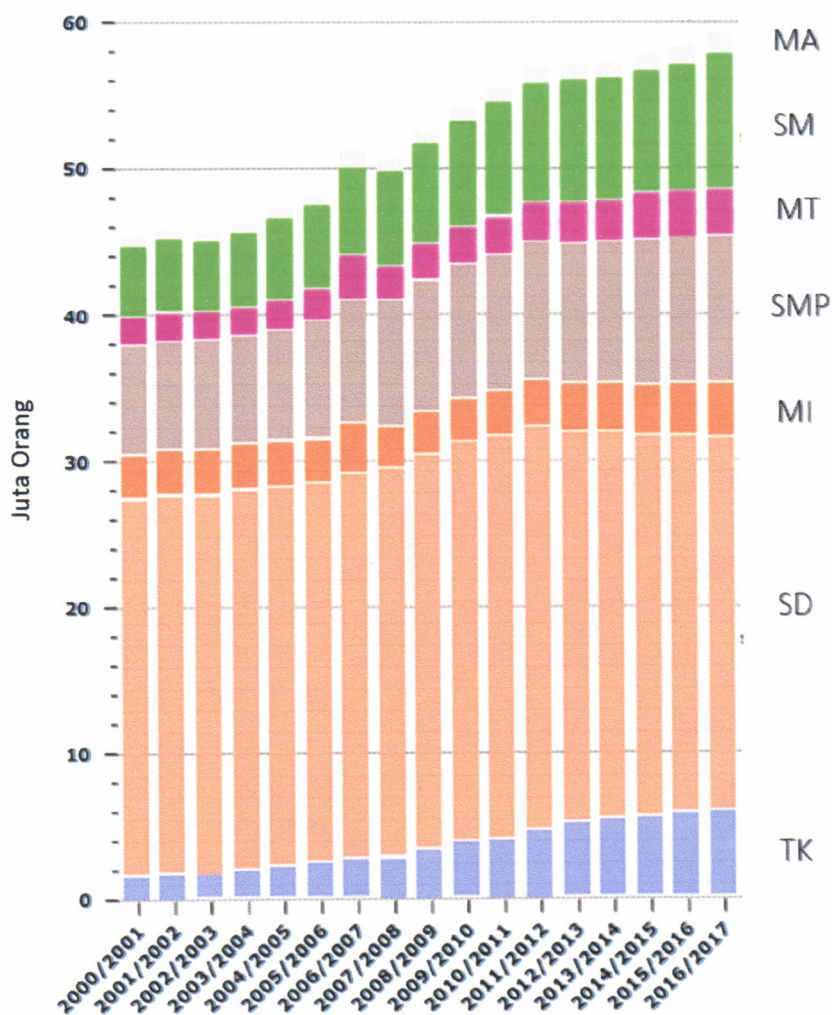
(Sumber: Sumber: BPS, Katalog 4301008 Potret Pendidikan Indonesia – Statistik Pendidikan 2017)

Berdasarkan data pada Gambar 2.8, nilai angka partisipasi kasar terbesar terdapat pada jenjang pendidikan Sekolah Dasar (SD) yakni sebesar 108,5 %. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat partisipasi masyarakat untuk bersekolah pada jenjang pendidikan SD. Kemudian dapat disimpulkan bahwa angka partisipasi kasar menunjukkan bahwa target wajib belajar 12 tahun belum tercapai melihat angka partisipasi Sekolah Menengah (SM) dan sederajat yang masih dibawah 100 %. Sedangkan nilai angka partisipasi terkecil terdapat pada jenjang pendidikan PAUD dan Pendidikan Tinggi (Dikti). Oleh karena itu, dalam hal ekspansi Lemdik sebaiknya dilakukan pada Lemdik PAUD dan Lemdikti karena APK masih jauh di bawah 100%.

c. Motivasi untuk Sekolah

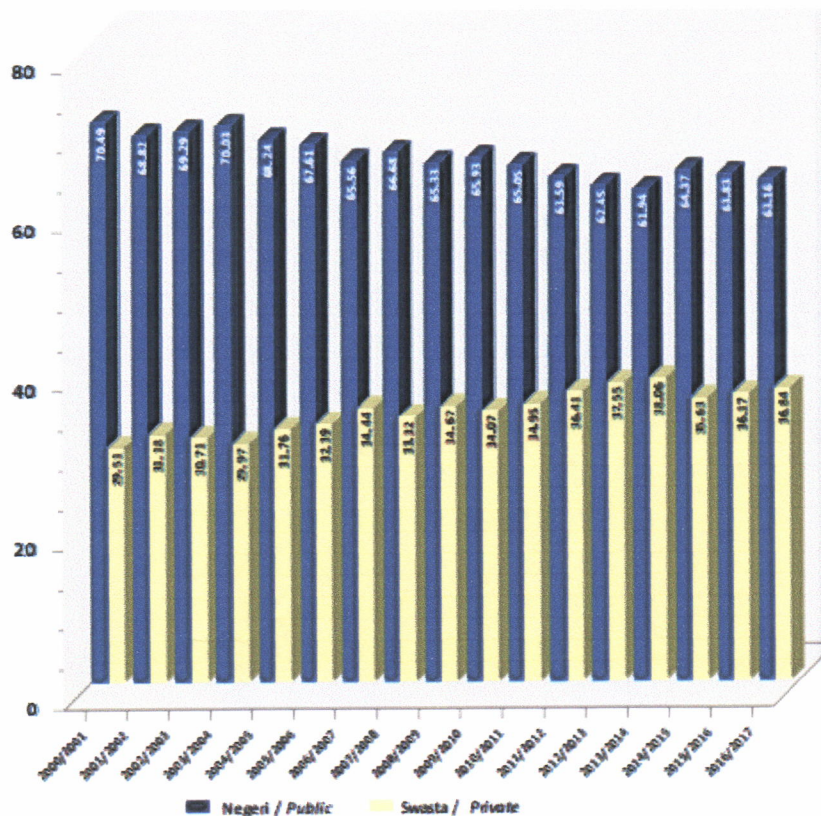
Motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat menjadi salah satu faktor penting untuk memperoleh tujuan pendidikan. Persoalan motivasi dapat tercermin dari malasnya atau aktifnya masyarakat untuk memperoleh pendidikan. Tingginya motivasi masyarakat di Indonesia untuk bersekolah terbukti dari masih adanya siswa yang berada di wilayah pedalaman Indonesia masih tetap mau ke sekolah meskipun harus menyebrang sungai yang berbahaya.

Tingginya motivasi untuk sekolah juga ditunjukkan oleh besarnya jumlah siswa yang terus berkembang setiap tahunnya. Perkembangan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.9.



Gambar 2.9 Perkembangan Jumlah Siswa Menurut Tingkatan Sekolah (Juta Orang)
 (Sumber: *Indonesia Educational Statistics and Brief 2016/2017*)

Secara umum, perkembangan jumlah siswa positif dialami oleh sekolah swasta. Walaupun pekungannya tidak setinggi pada sekolah negeri, peningkatan perkembangan jumlah siswa setiap tahunnya cenderung terjadi pada sekolah swasta, yang persentase pekungannya dapat dilihat pada Gambar 2.10.



Gambar 2.10 Perkembangan Jumlah Siswa Menurut Jenis Sekolah (%)
(Sumber: *Indonesia Educational Statistics and Brief 2016/2017*)

d. Asosiasi atau KOPERTIS

Dari banyaknya perguruan tinggi di Indonesia, Universitas Telkom menjadi salah satu perguruan tinggi berakreditasi A dari 68 perguruan tinggi yang ada di Indonesia yang mana saat ini diketahui bahwa Jumlah perguruan tinggi di Indonesia ada sebanyak sekitar 4.620 (<https://forlap.ristekdikti.go.id/perguruantinggi/homegraphpt>) dan yang berada dibawah pembinaan MENRISTEKDIKTI berjumlah 3.244. Berdasarkan surat edaran MENRISTEKDIKTI Nomor 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi, terdapat moratorium pembukaan perguruan tinggi berguna untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi mulai diberlakukan pada tahun 2017. Berkaitan dengan moratorium ini, perguruan tinggi swasta yang sudah ada didorong untuk meningkatkan akreditasi institusinya. Salah satu bentuk bantuan dari Ristekdikti adalah PP-PTS atau Program Hibah Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta. Perguruan tinggi swasta yang dapat menerima bantuan ini adalah PTS yang berada pada kluster 4 dan 5 sesuai Surat Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 2189/C/KEP/VIII/2017.

Kemudian, di tahun 2018, Wakil Presiden Jusuf Kalla mengatakan pemerintah berencana mengizinkan perguruan tinggi luar negeri membuka sekolah di Indonesia.

Salah satu alasannya berkaitan dengan efisiensi anggaran pendidikan. Masuknya perguruan tinggi asing juga diharapkan mampu menjadi pembanding bagi pendidikan dalam negeri. Selain itu, agar Indonesia bisa menilai standar pendidikan yang ada dengan melihat pola pendidikan dari luar.

e. Peminatan sekolah

Pendidikan merupakan hal yang penting bagi masyarakat. Seiring dengan perkembangan jaman, lembaga pendidikan melakukan beberapa inovasi dengan memanfaatkan teknologi guna meningkatkan minat masyarakat. *Telkom Schools (TS)* dan Lemdikti berencana untuk menggunakan *Information, Communication, and Technology (ICT)* dalam proses belajar dan mengajar dengan mengadakan *Smart Schools & Smart Campus*. Perencanaan tersebut ditargetkan dapat terimplementasi 50% hingga 100% agar Lemdikdasmen dan Lemdikti mampu meningkatkan daya saing dan keunggulan dibandingkan dengan sekolah lain atau kampus lain.

Berdasarkan Tabel 2.2 dan Tabel 2.3, minat terhadap jurusan Teknik mendominasi pada sebagian besar kota. Kemudian terdapat minat yang tinggi terhadap jurusan manajemen pada beberapa kota seperti Surabaya, Pekanbaru, dan Maros. Selain itu, minat yang cukup tinggi juga terdapat pada jurusan akuntansi dan manajemen pada kota Purwokerto, Surabaya, Pekanbaru, Palembang, dan Maros. Secara keseluruhan, jurusan yang dimiliki Yayasan Telkom dan paling banyak diminati pada sebagian besar kota adalah Akuntansi.

Tabel 2.2 Peminatan Calon Mahasiswa Berdasarkan Wilayah/Kota Purwokerto, Jogjakarta, Semarang, Jakarta, Bodetabek, Cirebon, Surabaya, dan Bali

Purwokerto (n=30)		Jogjakarta (n=30)		Semarang (n=30)		Jakarta (n=30)	
Akuntansi	40.0%	Pend. Dokter	30.0%	Pend. Dokter	23.3%	Ilmu Hukum	18.3%
Pend. Dokter	30.0%	Farmasi	30.0%	Psikologi	13.3%	Manajemen	18.3%
Gizi	26.7%	Biologi	26.7%	Ilmu Hukum	13.3%	Ilmu Komunikasi	18.3%
Pend. Dokter Gigi	26.7%	Kimia	23.3%	Teknik Sipil	10.0%	Ilmu Hubungan Internasional	15.00%
Manajemen	20.0%	Teknik Sipil	23.3%	Akuntansi	10.0%	Arsitektur	13.3%
Teknologi Pangan	20.0%	Teknik Kimia	23.3%	Arsitektur	10.0%	Ilmu Pemerintahan	13.3%
Farmasi	16.7%	Teknik Elektro	20.0%	Teknik Industri	10.0%	Biologi	13.3%
Psikologi	16.7%	Teknik Geologi	16.7%	Teknik Elektro	6.7%	Administrasi Bisnis	11.7%
Kesehatan Masyarakat	13.3%	Teknik Telekomunikasi	16.7%	Pend. Dokter Gigi	6.7%	Kesehatan Masyarakat	10.0%
Kimia	13.3%	Tenik Komputer	13.3%	Ekonomi Pembangunan	6.7%	Arsitektur Interior	10.0%
Bodetabek (n=124)		Cirebon (n=30)		Surabaya (n=30)		Bali (n=30)	
Manajemen Informatika	16.1%	Teknik Informatika	30.0%	Manajemen	23.3%	Ilmu Komunikasi	30.0%
Ilmu Hukum	15.3%	Gizi	30.0%	Teknik Informatika	20.0%	Ilmu Hukum	26.7%
Psikologi	14.5%	Psikologi	26.7%	Ilmu Hubungan Internasional	16.7%	Ilmu Hubungan Internasional	20.0%
Ilmu Komunikasi	12.9%	Biologi	26.7%	Akuntansi	16.7%	Akuntansi	20.0%
Ilmu Hubungan Internasional	12.9%	Kesehatan Masyarakat	26.7%	Desain Interior	13.3%	Pend. Dokter	16.7%
Teknik Telekomunikasi	12.9%	Ilmu Komputer	20.0%	Ilmu Hukum	13.3%	Arsitektur	16.7%
Manajemen	10.5%	Teknik Pertanian	20.0%	Psikologi	10.0%	Ilmu Administrasi Negara	16.7%
Teknik Informatika	10.5%	Ilmu Keperawatan	16.7%	Pend. Dokter	10.0%	Desain Komunikasi Visual	13.3%
Akuntansi	9.7%	Perikanan	16.7%	Arsitektur	10.0%	Teknik Sipil	13.3%
Pend. Dokter	8.1%	Manajemen Informatika	13.3%	Teknik Industri	10.0%	Arsitektur Interior	13.3%

(Sumber: Market Acceptance Analysis MarkPlus, 2017)

Tabel 2.3 Peminatan Calon Mahasiswa Berdasarkan Wilayah/Kota Banda Aceh, Medan, Pekanbaru, Padang, Palembang, Bandar Lampung, Makassar, Maros, dan Gowa

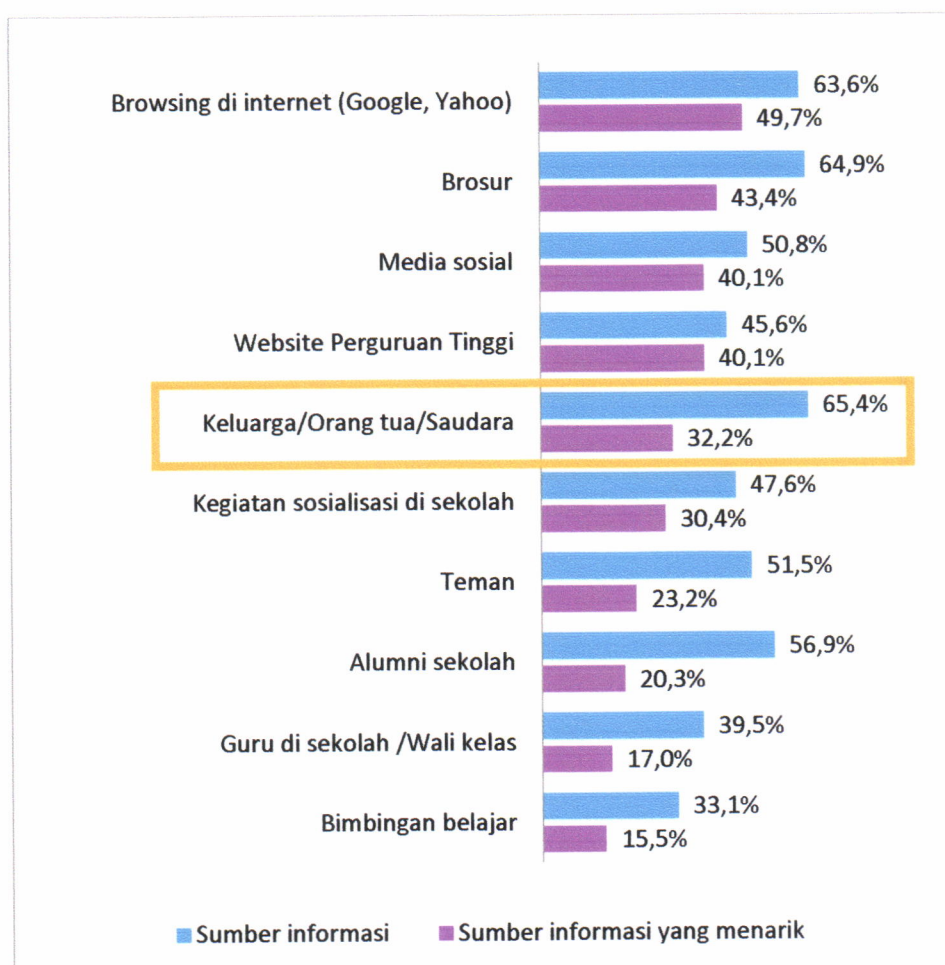
Banda Aceh (n=30)		Medan (n=30)		Pekanbaru (n=30)		Padang (n=30)	
Teknik Komputer	50.0%	Ilmu Hukum	26.7%	Manajemen	30.0%	Administrasi Bisnis	26.7%
Ilmu Komputer	46.7%	Teknik Sipil	20.0%	Ilmu Komputer	16.7%	Ilmu Administrasi Negara	23.3%
Arsitektur	43.3%	Pend. Dokter	20.0%	Pend. Dokter Gigi	16.7%	Pend. Dokter	23.3%
Teknik Sipil	36.7%	Ilmu Komputer	13.3%	Ilmu Hubungan Internasional	13.3%	Manajemen	20.0%
Ilmu Hukum	33.3%	Ilmu Kesejahteraan Sosial	13.3%	Geografi	13.3%	Biologi	20.0%
Pend. Dokter	30.0%	Psikologi	10.0%	Ilmu Administrasi Negara	13.3%	Teknik Industri	20.0%
Ekonomi Pembangunan	26.7%	Teknik Industri	10.0%	Ilmu Pemerintahan	13.3%	Psikologi	20.0%
Manajemen Informatika	26.7%	Sosek Pertanian/Agribisnis	10.0%	Ilmu Komputasi	13.3%	Kesehatan Masyarakat	16.7%
Manajemen	23.3%	Manajemen	6.7%	Ilmu Komunikasi	10.0%	Akuntansi	16.7%
Teknik Informatika	23.3%	Akuntansi	6.7%	Gizi	10.0%	Teknik Elektro	16.7%
Palembang (n=30)		Bandar Lampung (n=30)		Makassar (n=30)		Maros (n=30)	
Akuntansi	30.0%	Ilmu Administrasi Negara	26.7%	Pend. Dokter	30.0%	Manajemen	36.7%
Pariwisata	30.0%	Ilmu Komunikasi	23.3%	Ilmu Hukum	26.7%	Kesehatan Masyarakat	26.7%
Pend. Dokter	20.0%	Agroteknologi	23.3%	Farmasi	26.7%	Ilmu Administrasi Negara	23.3%
Psikologi	20.0%	Ilmu Komputer	20.0%	Ilmu Administrasi Negara	16.7%	Ilmu Komputer	20.0%
Teknik Kimia	16.7%	Ekonomi Pembangunan	20.0%	Teknik Informatika	16.7%	Ilmu Pemerintahan	20.0%
Manajemen	13.3%	Teknik Pertanian	20.0%	Manajemen	13.3%	Pend. Dokter	13.3%
Teknik Elektro	10.0%	Teknologi Pangan	20.0%	Kesehatan Masyarakat	13.3%	Ilmu Hukum	13.3%
Ilmu Hukum	10.0%	Biologi	16.7%	Administrasi Bisnis	13.3%	Farmasi	13.3%
Teknik Informatika	10.0%	Teknik Telekomunikasi	16.7%	Ilmu Administrasi Niaga	13.3%	Akuntansi	13.3%
Manajemen Informatika	10.0%	Ilmu Hukum	13.3%	Ilmu Hubungan Internasional	13.3%	Kimia	13.3%
Gowa (n=30)							
Administrasi Bisnis	60.0%	Ilmu Komputer	30.0%				
Manajemen Informatika	40.0%	Ilmu Komunikasi	30.0%				
Komputerisasi Akuntansi	36.7%	Arsitektur Interior	30.0%				
Desain Interior	33.3%	Arsitektur	26.7%				

(Sumber: Market Acceptance Analysis MarkPlus, 2017)

f. Dominasi orang tua

Orang tua merupakan pelaku yang harus memiliki persepsi dan pemahaman yang sejalan dengan konsep pendidikan anak yang dikembangkan dalam suatu lembaga pendidikan. Apabila pemahaman dan persepsi orang tua tentang konsep pendidikan tidak sejalan dengan konsep yang dikembangkan, maka hal ini dapat menimbulkan keragu-raguan pada anak untuk melibatkan dirinya baik secara fisik maupun psikis dan emosional dalam suatu penyelenggaraan pendidikannya.

Orang tua merupakan anggota yang paling dominan dalam suatu kelompok sosial terkecil, yaitu keluarga. Dalam menjalani peran dan fungsinya, orang tua dituntut perhatiannya dan partisipasinya terhadap pendidikan anaknya. Partisipasi orang tua terhadap pendidikan anak ini terwujud dalam bentuk usahanya untuk menyekolahkan dan memberikan informasi kepada anaknya. Orang tua secara langsung berperan dalam memberikan informasi terhadap calon mahasiswa untuk memilih perguruan tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil survei oleh MarkPlus pada Triwulan I tahun 2017 seperti pada Gambar 2.11.



Gambar 2.11 Sumber Informasi tentang Perguruan Tinggi
(Sumber: Riset MarkPlus, 2017)

Berdasarkan survey MarkPlus Triwulan I tahun 2018 pada Lemdikdasmen, sumber informasi yang digunakan untuk memilih suatu sekolah mempunyai pengaruh yang berbeda-beda. Sumber informasi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Keluarga/Orang tua/Saudara | 7. Brosur |
| 2. Teman | 8. Surat kabar/Koran |
| 3. Browsing di internet (google, yahoo) | 9. Bimbingan belajar/Les |
| 4. Media sosial | 10. Guru les privat |
| 5. Alumni sekolah | 11. Majalah |
| 6. Guru di sekolah/wali kelas | 12. SMS |

Berdasarkan survey MarkPlus tersebut, sumber informasi yang sangat berpengaruh pada responden dalam tiap tingkatan sesuai dengan Tabel 2.4 dibawah ini.

Tabel 2.4 Sumber Informasi Lemdikdasmen

Responden Tingkat Lemdikdasmen	Sumber Informasi yang Paling Berpengaruh
TK – Orang tua	Keluarga/Orang tua/Saudara (75,33%)
SD – Orang tua	Keluarga/Orang tua/Saudara (86,67%)
SMP – Orang tua	Teman (91,11%)
SMA – Orang tua	Teman (86,67%)
SMK – Orang tua	Keluarga/Orang tua/Saudara (81,67%)

g. Adat/ Kebiasaan

Pengaruh budaya terhadap pendidikan dapat disebabkan oleh beberapa unsur misalnya tujuan pendidikan, peserta didik, kurikulum pendidikan, pengajar, metode pendidikan, dan evaluasi hasil belajar siswa atau mahasiswa. Adat atau kebiasaan menjadi salah satu faktor timbulnya perubahan sosial budaya. Pengalaman nilai Pancasila dan pengembangan kepribadian dilaksanakan secara aktif dan terencana dalam proses pendidikan di Indonesia yang bertumpu pada UUD 1945 guna mencapai tujuan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

II.4 Teknologi

Penggunaan model pembelajaran dalam kegiatan belajar dan mengajar dapat ditempuh dengan berbagai cara. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan mengenai *Information, Communication, and Technology* (ICT), penggunaan sistem *online* dalam kegiatan belajar dan mengajar menjadi salah satu cara yang efisien untuk meningkatkan kualitas belajar. Sistem *online* ini dinilai lebih fleksibel. Pengajar maupun siswa atau

mahasiswa tidak perlu mengeluarkan biaya transportasi agar terselenggaranya kegiatan belajar dan mengajar. Karena materi pembelajaran bisa diakses dimana saja dan kapan saja. Aksesibilitas yang disediakan sistem belajar online juga memungkinkan siswa atau mahasiswa dapat memperoleh materi pembelajaran secara cepat dan mudah.

Menyikapi perkembangan teknologi yang terjadi, pemerintah tengah menyusun regulasi dan membangun infrastruktur untuk pelaksanaan *e-learning* atau kuliah secara *online*. Pemerintah menargetkan *e-learning* sudah bisa dijalankan, minimal pada pertengahan tahun 2018 dengan cara mengarahkan universitas membuat *Cyber University*. Untuk tahap awal, pemerintah telah membuat proyek percontohan di beberapa kampus, di antaranya, Politeknik Surabaya dan Universitas Bina Nusantara Yogyakarta. Melalui upaya ini, diharapkan kualitas perguruan tinggi di Indonesia akan meningkat, baik lembaga pendidikan negeri maupun swasta.

Pada lembaga pendidikan dalam naungan YPT, adanya perencanaan implementasi *DigiSchool* (Smart School) dan *DigiCampus* (Smart Campus) merupakan salah satu perwujudan pemanfaatan ICT pada proses belajar mengajar Lemdiknasmen dan Lemdikti.

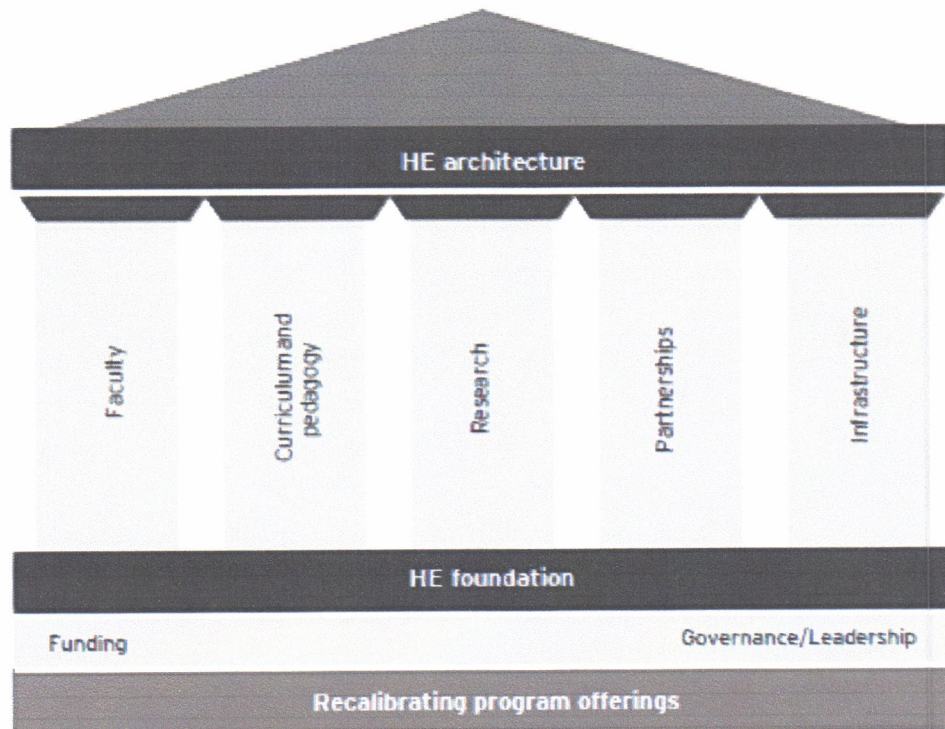
Universitas Telkom memiliki kelas *virtual* yang merupakan salah satu fasilitas yang terdapat dalam aplikasi baru yang bernama *iDea* (*Integrated Distance Education Application*). Selain *virtual class*, fasilitas lain yang bisa dimanfaatkan oleh dosen dan mahasiswa adalah *quiz* secara *online* dan pemberian tugas secara *online* lengkap dengan datanya. Beberapa perguruan tinggi sudah membuka kuliah *online* diantaranya UGM (prodi yang sudah ada fasilitas dalam jaringannya: percakapan bahasa arab, genetika, mikrobiologi, teknologi reproduksi ternak, dan jaringan komputer), ITB (pola *student center learning*), BINUS, UI, ITS, dan UT.

Telkom Schools mengukung *DigiSchool* sebagai program utama pengembangan IT seluruh Lembaga Pendidikan Dasar dan Menengah di bawah naungan YPT. Di dalam *DigiSchool* terdapat *DigiProcess* yang menekankan proses penyampaian (*delivery*) pembelajaran dan administrasi sekolah disampaikan melalui media elektronik (*electronization*) yang berjalan secara otomatis (*automation*) dan sumber daya yang dapat didistribusikan dengan mudah (*resource distribution*). Fitur yang bisa dimanfaatkan oleh guru dan siswa adalah fitur *quiz* dimana *quiz* dilakukan secara *paperless* dan penghitungan hasilnya sangat cepat dan akurat.

Dengan berkembangnya *industry 4.0* maka dunia pendidikan juga mengalami perkembangan ke *Education 4.0* (Pendidikan 4.0). Pendidikan 4.0 adalah personalisasi proses pembelajaran, di mana pembelajar memiliki fleksibilitas lengkap untuk menjadi arsitek dalam jalur pembelajarannya sendiri, dan memiliki kebebasan untuk memilih dan mencapai tujuan pribadi. Pelajar masa depan lebih sadar dan proaktif karena tingkat paparan dan panduan yang tersedia di berbagai platform. Universitas menggunakan *Massive Open Online Courses* (MOOC) untuk mengembangkan jalur pembelajaran pribadi dalam desain program mereka,

sambil mengembangkan hubungan industri yang kuat untuk pembelajaran berdasarkan pengalaman dan menjaga biaya tetap terjangkau (Earnt & Young/EY, November 2017).

Berdasarkan rekomendasi EY, bahwa existing *Higher Education Institution (HEI)* harus siap memasuki ekosistem HEI masa yang akan datang, dengan mengikuti model seperti yang tertera pada gambar 2.12. Universitas global harus mengkalibrasi ulang strategi di semua bagian agar HE tetap relevan di zaman Pendidikan 4.0. Adapun model arsitektur HE adalah seperti pada gambar 2.12.



Gambar 2.12 Arsitektur HE pada Pendidikan 4.0

Tabel 2.5 Penjelasan Arsitektur HE pada Pendidikan 4.0

Fakultas	Kurikulum dan Pedagogi
<ul style="list-style-type: none"> Investasi dalam fakultas pelatihan yang difokuskan untuk pengembangan pola pikir fasilitator dan pedagogi . Mengembangkan program pengembangan profesional berkelanjutan/<i>continuing professional development (CPD)</i> untuk mendukung pengembangan keterampilan literasi digital di kalangan akademisi dan staf. Membangun grup/kelompok akademisi juara yang berasal dari departemen berbeda yang <i>leading</i> dalam pengembangan keterampilan digital atau teknik pengajaran inovatif terbaru yang memanfaatkan teknologi. 	<ul style="list-style-type: none"> Desain kurikulum dengan keterkaitan yang kuat dan pemaparan terhadap metode pembelajaran dunia nyata yang disampaikan sebagai pengalaman siswa dan dalam pembelajaran di kelas dengan penyampaian program konseptual melalui metode terpadu / online. Mengembangkan program pembelajaran fleksibel dengan banyak titik akses masuk dan keluar. Melakukan <i>feedback</i> kurikulum yang fleksibel dan didorong teknologi serta mendesain ulang model untuk validasi pembelajaran real-time dan koreksi mata

<ul style="list-style-type: none"> • Melatih pengajar untuk mengadopsi teknologi sebagai media desain dan pengiriman pengajaran, termasuk trend dalam pelatihan penyegaran seperti ruang kelas, pembelajaran video yang sinkron, dan <i>chat room</i>. • Mengembangkan solusi analisa pembelajaran dan memfasilitasi fakultas untuk menggunakannya dalam pengembangan kurikulum dan pembaruan. 	<p>kuliah yang disesuaikan untuk pembelajaran individu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengenali pembelajaran di luar kelas yang dilakukan melalui sertifikasi, pengalaman kerja dan pengalaman belajar pada saat masuk pembelajaran. • Mengembangkan model pembelajaran campuran dan sistem kredit lanjutan termasuk kredit untuk penyelesaian MOOC. • Mengintegrasikan keterampilan sehari-hari ke dalam kurikulum melalui integrasi dengan para pemangku kepentingan dunia nyata seperti industri, masyarakat dan jaringan pengusaha. • Menawarkan kolaborasi berbasis media digital dan alat pembelajaran peer-to-peer sebagai bagian dari kurikulum, untuk pembelajaran sosial dan pengembangan keterampilan hidup.
Penelitian	Kemitraan
<ul style="list-style-type: none"> • Membantu pengembangan model kolaboratif dengan pakar global dari akademisi dan industri untuk penelitian. • Mengembangkan kemampuan riset multi-disiplin dan terapan melalui jalur tambahan fakultas industri. • Promosikan universitas sebagai pusat penelitian lokal yang berfokus pada masyarakat dengan hubungan yang erat dengan industri lokal dan masyarakat di kawasan ini. • Menawarkan peluang penelitian bersama di dalam proyek untuk usaha kecil dan menengah dengan infrastruktur penelitian terbatas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bermitra dengan industri dan masyarakat lokal di semua aspek rantai nilai pendidikan, mulai dari kurikulum dan fakultas hingga infrastruktur, penelitian, pengalaman belajar, dan penempatan • Mengembangkan kurikulum, pengajaran, MOOC dan kemitraan fakultas dengan universitas global untuk mengembangkan penawaran untuk program kurikulum liberal • Berinvestasi dalam platform pengembangan profesional yang membina kemitraan dengan individu dan alumni yang dapat bertindak sebagai mentor dan fasilitator untuk hubungan industri-akademisi • Kembangkan model inovatif untuk bermitra dengan <i>platform</i> media digital dan sosial untuk memperkaya proses pembelajaran melalui metode pembelajaran peer dan sosial • <i>Co-opt industry trainings</i> dan program-program yang dapat dirancang oleh industri dan disampaikan oleh universitas
Infrastruktur	Tata Kelola/Kepemimpinan
<ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan strategi yang berlandaskan teknologi di mana teknologi tidak hanya mendorong siklus hidup siswa tetapi juga seluruh fungsi di universitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja dengan regulator untuk membuat intervensi kebijakan untuk program fleksibel, pendidikan online kapan saja di mana saja, program campuran, dll.

<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan pusat-pusat pembelajaran di kampus untuk memberikan paparan global kepada peserta didik dan pengembangan kemitraan untuk pengayaan akademik • Investasi dalam jaringan modern, berkinerja tinggi, termasuk tulang punggung/kemantapan kampus, peningkatan konektivitas nirkabel, dan layanan jaringan yang dikelola untuk departemen dan perguruan tinggi. • Membuat akses ke informasi dan sistem secara terbuka dan dapat diakses sebisa mungkin sehingga data dapat dikonsumsi dengan cara baru dan inovatif • Meninjau kembali kebijakan dan prosedur yang ada untuk mendorong penggunaan teknologi inovatif oleh staf, siswa, dan akademisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan dorongan untuk internasionalisasi kepemimpinan untuk mempromosikan jejaring lintas batas • Membangun kepemimpinan dalam bentuk <i>chief technology / digital officer</i> untuk mengimplementasikan <i>strategic roadmap</i> untuk penggunaan teknologi di universitas • Membangun dan membina pemimpin/ tokoh media sosial di universitas untuk membangun jaringan komunikasi yang terjalin untuk mempengaruhi percakapan, memperluas kekuatan sosial mereka dan membangun kepercayaan • Mengembangkan strategi media digital untuk menarik berbagai pemangku kepentingan di seluruh siklus hidup dan untuk mempromosikan <i>university leadership</i>
Pendanaan	Penawaran Program Kalibrasi
<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan strategi universitas yang digerakkan oleh teknologi - membangun model penjangkauan biaya rendah, pengiriman, akuisisi siswa, keterlibatan industri dan alumni yang masih terhubung • Membuat model pengiriman untuk memonetisasi aset teknologi inovatif • Menjelajah penggunaan model freemium untuk aset dan program pengetahuan universitas • Mencari pendanaan berbasis penelitian dari masyarakat dan industri lokal untuk mengembangkan solusi yang memecahkan masalah dan tantangan lokal 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan perlakuan yang berbeda untuk kursus: Perluas program dan bauran produk agar sesuai dengan berbagai pemangku kepentingan • Mengembangkan siklus hidup dan program pembelajaran inovatif yang berlangsung selama 10-20 tahun untuk mendukung pembelajaran dan pendaftaran seumur hidup • Membuat kerangka kerja untuk sistem penerimaan berbasis kompetensi untuk menciptakan jalur pendidikan untuk entri lateral • Mengembangkan pandangan tentang pasar yang akan dilayani oleh universitas, dan pahami pengemudi dan pemandu mereka dan cara terbaik untuk menjangkau mereka

Sistem Pembelajaran Daring (*online learning*) Indonesia (SPADA Indonesia) adalah salah satu program Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi untuk meningkatkan pemerataan akses terhadap pembelajaran yang bermutu di Perguruan Tinggi. Dengan sistem pembelajaran daring, SPADA Indonesia memberikan peluang bagi mahasiswa dari satu perguruan tinggi tertentu untuk dapat mengikuti suatu mata kuliah bermutu tertentu dari perguruan tinggi lain dengan hasil belajar yang dapat diakui oleh perguruan tinggi, dimana mahasiswa tersebut terdaftar (sumber http://kuliahdaring.dikti.go.id/s/artikel/baca/spada_indonesia, diakses 25 April 2018).

SPADA Indonesia telah bekerjasama dengan beberapa Perguruan Tinggi Penyelenggara yaitu, Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, Universitas Gajah Mada, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Bina Nusantara, AMIKOM, Universitas Pelita Harapan, **Universitas Telkom**, dan Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti. Untuk selanjutnya, SAPADA Indonesia terbuka bagi seluruh perguruan tinggi yang ada di Indonesia sebagai perguruan tinggi pengguna.

Di Era Revolusi Industri 4.0, tidak hanya cukup Literasi Lama yaitu membaca, menulis, & matematika, sebagai modal dasar untuk berkiprah di masyarakat, namun perlu literasi baru (Aoun MIT, 2017) yaitu :

- a. Literasi Data.
Kemampuan untuk membaca, analisis, dan menggunakan informasi (*Big Data*) di dunia digital
- b. Literasi Teknologi
Memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi (*Coding, Artificial Intelligence, Engineering Principles, & Cyber-Security*).
- c. Literasi Manusia yang berfungsi di lingkungan manusia.
Humanities, Komunikasi, Kreativitas & Desain, disamping pembelajaran sepanjang hayat.

II.5 Kondisi Alam

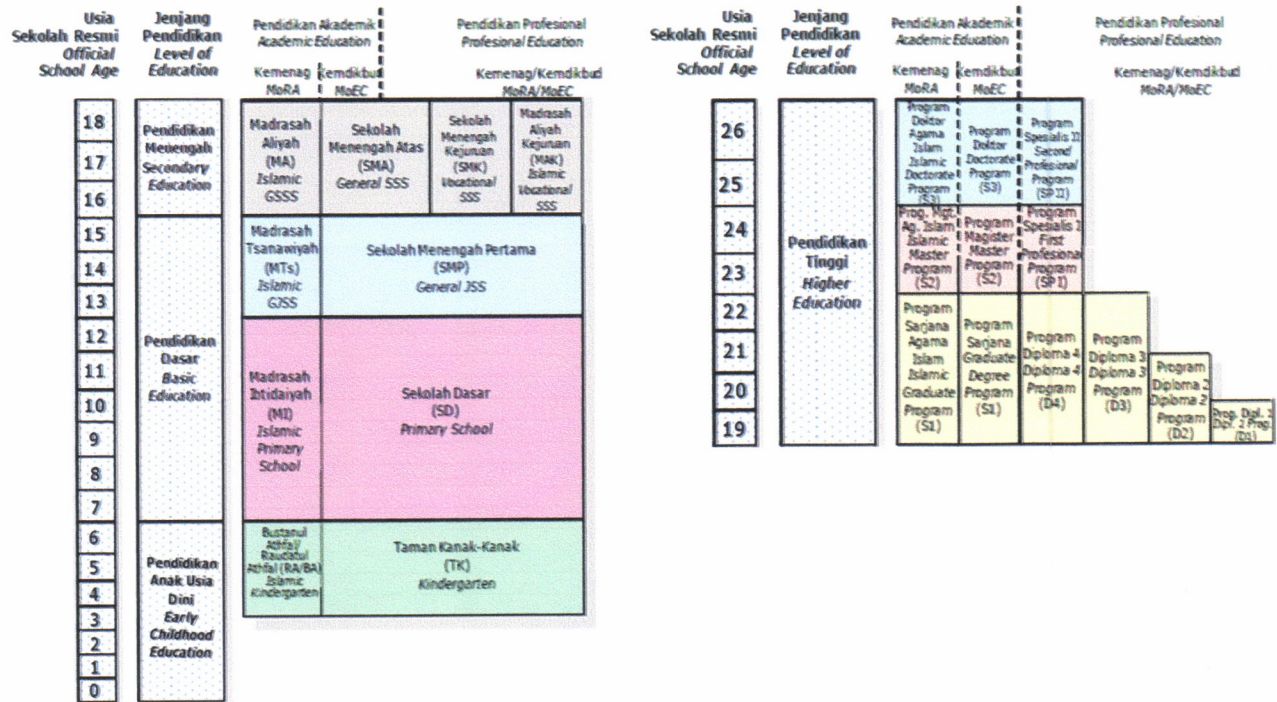
Kerusakan lingkungan cenderung meningkat akibat bertambahnya penduduk, dan upaya – upaya pemanfaatan sumber daya alam tanpa disertai upaya pelestarian fungsi lingkungan. Akhirnya terjadi ketidakseimbangan di alam, akibat ulah manusia yang tidak bertanggung jawab. Isu-isu lingkungan yang bersifat global seperti perubahan iklim berkaitan dengan naiknya suhu udara permukaan bumi, peningkatan CO₂, dan berkurangnya luas hutan.

Pertumbuhan penduduk dan pengambilan sumber daya alam yang jauh melampaui daya dukungnya merupakan salah satu penyebab perubahan iklim. Isu-isu tersebut berkembang menjadi permasalahan lingkungan yang serius. Pencemaran udara, sampah, kelangkaan air bersih, merusakkan lahan dan hutan, longsor, banjir, dan kekeringan, merupakan masalah yang sudah menjadi bagian dari kehidupan masyarakat.

Lemdik YPT umumnya berada pada daerah yang aman dari bencana namun khusus Tel-U yang berlokasi di Kecamatan Dayeuhkolot Kabupaten Bandung yang dekat dengan daerah banjir dimana pada November 2017, terjadi banjir dengan ketinggian 10-150 sentimeter yang menyebabkan 1500 rumah tenggelam di tiga kecamatan Dayeuhkolot, Baleendah, dan Bojongsoang. Tel-U yang berlokasi di dekat daerah tersebut berpotensi menerima dampaknya jika banjir meluas pada saat musim penghujan.

II.6 Hukum

Saat ini, sistem pendidikan di Indonesia masih mengacu kepada Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tanggal 8 Juli 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Gambaran mengenai sistem pendidikan yang diatur oleh Undang-Undang No.20 Tahun 2003 dapat dilihat pada Gambar 2.13.



Gambar 2.13 Sistem Pendidikan Nasional

Adapun peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2008 Tentang Wajib Belajar. Sejak tahun 2009, Pemerintahan Presiden SBY sudah memenuhi amanah Konstitusi dengan menetapkan anggaran pendidikan sebesar 20% APBN. Pada tahun 2016 pemerintah terus mengupayakan wajib belajar menjadi 12 tahun dari sebelumnya 9 tahun. Presiden Republik Indonesia Joko Widodo melalui Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 2014 telah menginstruksikan kepada Menteri, Kepala Lembaga Negara, dan Kepala Pemerintah Daerah untuk melaksanakan program Indonesia Pintar (PIP) yang mana di dalamnya terdapat wajib belajar 12 tahun.

Sedangkan hukum-hukum mengenai perguruan tinggi juga diatur pada undang-undang nomor 12 tahun 2012.

Selain itu, berdasarkan surat edaran MENRISTEKDIKTI Nomor 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi bahwa moratorium pembukaan PT guna meningkatkan mutu PT. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia saat ini adalah sebanyak 4.455, dan yang dibawah pembinaan KeMENRISTEKDIKTI berjumlah 3.244. Ini terlalu banyak, sehingga pemerintah menilai tidak perlu ada lagi pembangunan perguruan tinggi di Indonesia. Hal ini dapat menghambat perencanaan pembangunan Telkom University National Campuss (TUNC) di beberapa kota di Indonesia.

II.7 Kebijakan Pemerintah

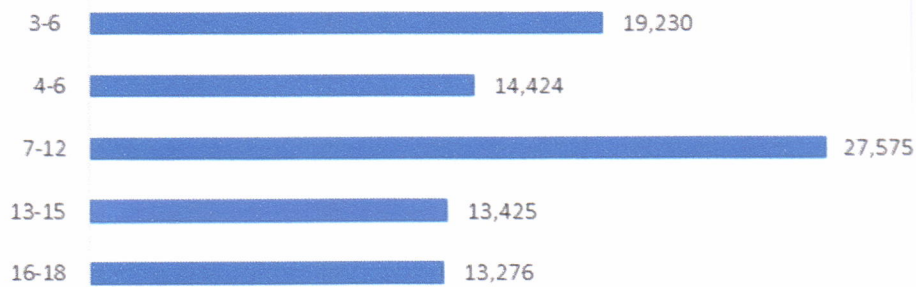
Saat ini, Kementerian Riset dan Teknologi digabung dengan Kementerian DIKBUD DIKTI, sehingga dana alokasi untuk pendidikan DIKTI berpotensi mengalami penurunan. Hal ini dapat terjadi karena pemerintah ingin melakukan *link and match* antara pendidikan tinggi, riset, dan teknologi. Kemudian saat ini pemerintah sedang terus berupaya untuk menandatangani perjanjian perdagangan bebas dengan pihak Australia atau sering disebut dengan *Indonesia-Australia Comprehensive Economic Partnership Agreement (IA-CEPA)*. Hal ini mencakup bidang pendidikan dan kesehatan. Sehingga, dapat diartikan bahwa Perguruan Tinggi Luar Negeri (PTLN) dapat mendirikan cabang di Indonesia dengan catatan mempertimbangkan peringkat perguruan tinggi/lembaganya di kelas dunia. Sebagai contoh, misal Universitas Indonesia sekarang menempati peringkat 277 dunia, maka perguruan tinggi luar yang peringkatnya di bawah UI dipastikan tidak boleh membuka cabang di Indonesia, sehingga Universitas yang masuk ke Indonesia memiliki kualitas yang sangat baik. Namun, Direktur Jenderal Kelembagaan Iptek Dikti KeMENRISTEKDIKTI, Patdono Suwignjo menjelaskan, bahwa prediksinya perguruan tinggi luar negeri yang masuk Indonesia tidak akan lebih dari 10 lembaga, sehingga PTN maupun PTS dapat terus menjalankan aktivitasnya asalkan dapat menjaga kualitas lembaganya (Sumber : <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id>, di *publish* pada tanggal 04 Maret 2018).

Hadirnya PTLN ini tidak melanggar Undang- Undang Pendidikan Tinggi. Pasalnya, diketahui pada UU Pendidikan Tinggi No 12/2012 memang sudah disebutkan bahwa pemerintah membolehkan PTLN untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi di Indonesia. Hal ini diatur di Pasal 90. Syarat wajib yang tercantum pada Pasal 90 adalah PT asing memperoleh izin terlebih dulu, berprinsip nirlaba, bekerjasama dengan perguruan tinggi di Indonesia dan mengutamakan dosen dan tenaga kependidikan Indonesia (Sumber : <http://www.beritasatu.com>, di *publish* pada tanggal 30 Januari 2018).

Selain itu, pada tahun 2017, Wakil Presiden mengusulkan untuk melakukan *merger* pada beberapa PTS. Tujuan merger tersebut dilakukan untuk mengurangi PTS yang ada saat ini, juga untuk meningkatkan mutu dan kesehatan PTS. Menurut penjelasan Dirjen Kelembagaan Iptek dan Dikti KeMENRISTEKDIKTI, Patdono Suwignjo, mencontohkan bahwa ada perguruan tinggi dari 1 yayasan mempunyai 4 PTS, yang demikian itu disebutnya tidak efisien. Selain itu, menurutnya, penggabungan beberapa PTS menjadi satu PTS baru di bawah pengelolaan satu badan penyelenggara baru, akan meningkatkan akselerasi perwujudan visi PTS. (Sumber : <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id>, di *publish* pada tanggal 11 Oktober 2017).

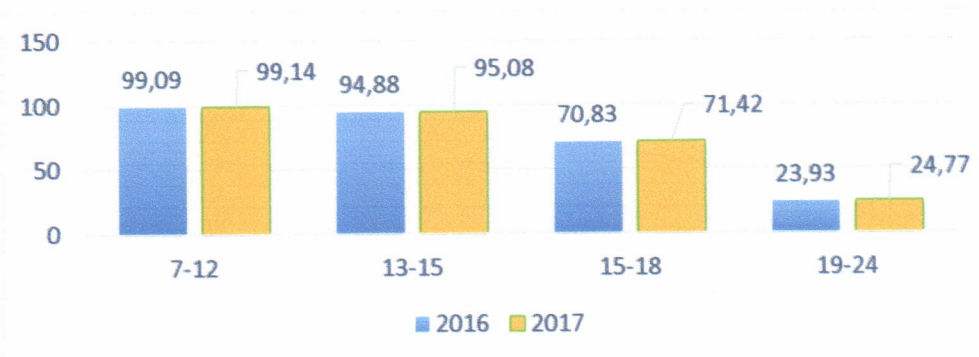
II.8 Demografis

Perubahan kondisi demografis memiliki pengaruh terhadap karakteristik masyarakat. Perubahan kondisi demografis ini dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, dan kelas sosial. Data demografis dari usia sekolah (umur) dapat dilihat pada Gambar 2.14.



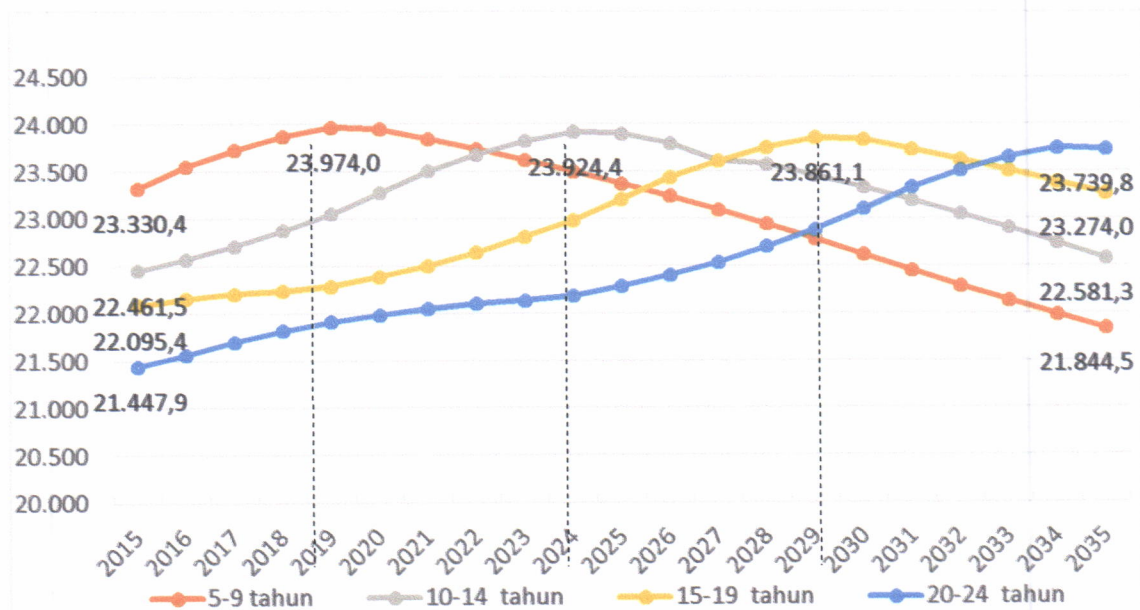
Gambar 2.14 Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Usia Sekolah (ribu orang)
(Sumber: BPS dan Laporan Ikhtisar Data Pendidikan Indonesia 2016/2017)

Banyaknya jumlah penduduk pada kelompok umur 7-12 tahun yang ditunjukkan oleh Gambar 2.14 sejalan dengan besarnya nilai APS yang dinyatakan dalam persen pada Gambar 2.5. APS merupakan proporsi antara semua anak yang masih sekolah dalam kelompok umur tertentu dengan semua anak dalam kelompok umur yang sesuai. Besarnya nilai APS menunjukkan terbukanya peluang yang lebih besar dalam akses pendidikan secara umum. Berdasarkan data dari Gambar 2.15, nilai APS terbesar dimiliki oleh kelompok umur 7-12 tahun diikuti oleh kelompok umur 13-15 tahun dan kelompok umur 16-18 tahun. Namun dibandingkan dengan kelompok umur lainnya, peningkatan APS terbesar terdapat pada kelompok umur 19-24 tahun yakni meningkat sebesar 0,98 % dari tahun sebelumnya.



Gambar 2.15 Angka Partisipasi Sekolah Menurut Karakteristik Demografi Kelompok Umur (%)
(Sumber: : BPS, Katalog 4301008 Potret Pendidikan Indonesia – Statistik Pendidikan 2017)

Adapun model proyeksi peningkatan jumlah penduduk menunjukkan perubahan komposisi usia di waktu yang jangka panjang. Proyeksi ini dapat dimanfaatkan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan ekspansi di masa yang akan datang. Proyeksi laju pertumbuhan penduduk berdasarkan kelompok usianya dapat dilihat pada Gambar 2.16.



Gambar 2.16 Laju Pertumbuhan Penduduk, 2015-2035 (ribu orang)
 (Sumber: BPS dan Laporan Ikhtisar Data Pendidikan Indonesia 2016/2017)

Berdasarkan proyeksi yang ditunjukkan pada Gambar 2.14, peningkatan pertumbuhan penduduk terjadi pada kelompok usia 5 hingga 9 tahun, peningkatan tersebut akan berlangsung hingga tahun 2019 dan setelah tahun 2019 akan terus menurun. Berdasarkan hal tersebut, maka peluang perolehan pasar yang cukup baik diperkirakan terjadi pada jenjang pendidikan TK hingga SD. Pada tahun berikutnya, peluang yang cukup baik diperkirakan akan terjadi pada jenjang pendidikan SMP, yang mana jumlah penduduk kelompok usia 10 hingga 14 tahun akan terus tumbuh, hingga puncaknya pada tahun 2024. Selanjutnya terbukanya peluang yang cukup baik pada jenjang pendidikan SMA diperkirakan akan terus berlangsung hingga tahun 2029. Pada jenjang pendidikan perguruan tinggi, peluang peningkatan pasar diperkirakan akan terus ada seiring dengan peningkatan laju pertumbuhan penduduk pada kelompok usia 20 hingga 24 tahun.

II.9 Lingkungan Mikro

Menurut Rufaidah (2014) dalam bukunya Manajemen Strategi, lingkungan mikro atau lingkungan tugas merupakan lingkungan yang secara langsung berhubungan dengan organisasi organisasi atau perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari *center*, *complementors*, *channels*, *customers*, dan *competitors*. Berikut pemaparan mengenai komponen dari lingkungan yang terkait dengan YPT, yaitu:

a. Center

Persentase animo (pendaftar atau yang lulus) tahun 2016 Lemdikdasmen sebesar 133 % dan Lemdikti 294 %. Jumlah animo pendaftar pada tahun 2017 Lemdikdasmen sebesar 8.507 sementara jumlah peserta yang diterima sebesar 6.315. Sementara itu untuk LemDikti, animo pendaftar sebesar 41.545 sementara jumlah yang diterima sebesar 8.116. Sehingga dapat diketahui bahwa terjadi peningkatan animo pada calon mahasiswa. Selain itu, total pendaftar

SNMPTN 2017 tercatat sebanyak 517.116 orang lebih rendah dari tahun sebelumnya yakni berjumlah 645.202 orang. Namun jumlah tersebut tidak diimbangi dengan daya tampung penerimaan calon mahasiswa melalui jalur SNMPTN yang hanya 123.000 orang. Hal ini menunjukkan adanya potensi calon mahasiswa untuk mendaftar ke perguruan tinggi swasta.

Sedangkan dari segi pendanaan, pemerintah mempertahankan anggaran pendidikan nasional sebesar 20 % dari total belanja dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Total belanja untuk sektor pendidikan pada 2018 di targetkan Rp 444,1 triliun, meningkat Rp 3,2 triliun dibandingkan pada RAPBN 2018, yaitu Rp 440,9 triliun. Sumber anggaran pendidikan terbesar dari transfer ke daerah dan dana desa mencapai Rp 279,5 triliun.

Dari segi sumber daya manusia (dalam hal ini adalah pengajar) diketahui bahwa jumlah dosen aktif di Perguruan Tinggi Negeri yaitu 97.024 orang, sedangkan jumlah dosen aktif di Perguruan Tinggi Swasta, yaitu 184.548 orang (PDDIKTI, 2018). Total jumlah dosen sebanyak 281.572 orang. Jumlah tersebut menandakan banyaknya ketersediaan sumber daya manusia untuk menunjang terlaksananya penyelenggaraan pendidikan tinggi. Sedangkan jumlah guru Dikdasmen dari PAUD sampai dengan SMK sebanyak 4.959.561 orang (BPS 2016/2017).

Dari segi sumber sarana dan prasarana, Tel-U telah mendapat lab dari beberapa pihak seperti operator telekomunikasi (Telkom dan Telkomsel), ZTE, dan Motorola untuk fakultas teknik serta Galeri Investasi Bursa Efek Indonesia (GibeI) untuk fakultas ekonomi dan bisnis. Hal tersebut berguna untuk menunjang pelaksanaan praktikum mahasiswa.

Selain itu, untuk mendukung kelancaran studi mahasiswa, orang tua bisa memantau perkembangan studi anaknya dengan mengakses informasi secara *online* melalui fasilitas igracias.telkomuniversity.ac.id secara personal. Bahkan di beberapa fakultas sudah ada kerjasama dengan sumber informasi *paper* (jurnal) terkenal seperti ACM, Proquest, IEEE, Emerald, dan Scencedirect.

b. Complementors

Saat ini, Tel-U belum melakukan kerjasama dengan penerbit untuk mendukung terbitnya hasil penelitian dan karya ilmiah yang dihasilkan oleh mahasiswa maupun dosennya. Meskipun kerjasama lainnya seperti kerjasama dengan beberapa bank sudah terjalin. Beberapa diantaranya yakni kerjasama dengan BNI dan Mandiri serta Lembaga Keuangan Investasi. Namun kerjasama untuk AKATEL, ITT Purwokerto, dan Lemdikdasmen dengan lembaga keuangan masih bisa dikatakan lebih sedikit jika dibanding Tel-U. Selain itu, Tel-U juga sudah mengadakan kerjasama dengan PT. Telkom Indonesia, Bursa Efek Indonesia, beberapa asosiasi industri (MASTEL), *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)*, *Indonesia Chapter*, NexMU Malaysia, dan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI).

Adapun sinergi internal yang dilakukan melalui program *One Pipe Education System (OPES)* atau "Sistem Pendidikan Satu Pipa" yaitu pendidikan yang dilakukan secara berkelanjutan mulai dari tingkat Sekolah Dasar sampai dengan perguruan tinggi, dalam sistem dan lokasi yang sama. Dengan adanya kebijakan OPES, siswa bisa masuk langsung ke Perguruan Tinggi.

Kerjasama dengan sekolah-sekolah pun dilakukan ITT Purwokerto dengan beberapa SMK Bekasi, Medan, Makasar, Jakarta, Banjarbaru, dan Bandung. Sedangkan sinergi eksternal dilakukan bersama PT. Telkom Akses melalui program beasiswa *Access Fiber Optic Class (AFOC)*. Selain itu, melalui sinergi antar *Telkom group* yang bekerjasama dengan Universitas Telkom Bandung, Telkomsel memberikan kesempatan kepada putra-putri terbaik Maluku dan Papua untuk memperoleh pendidikan terbaik.

Pengembangan inovasi dan komersialisasi hasil-hasil riset juga dilaksanakan melalui peningkatan sinergi ABGC (*Academic, Business, Government and Community*) dan kerjasama Quadruple Helix. Sejak Juni 2015, diketahui bahwa BTP merupakan salah satu dari 100 *Science Techno Park* yang direncanakan oleh pemerintah.

c. Channels

Saat ini, Tel-U dikenal sebagai universitas yang memiliki lulusan yang mudah atau cepat mendapatkan pekerjaan. Selain itu, terdapat alumni Tel-U yang sudah bekerja memegang posisi kunci di perusahaan, pemerintah, dan pengusaha. Tersedianya FAST (*Forum Alumni Telkom University*) berguna sebagai wadah alumni Tel-U untuk informasi mengenai dunia kerja. FAST ini sudah bisa diakses secara *online* oleh alumni. *Website* FAST atau www.fast.or.id memiliki kelebihan yakni konten yang relatif lebih lengkap dibandingkan dengan perguruan tinggi lain. Untuk alumni Lemdikdasmen, pada umumnya dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sedangkan, untuk alumni Lemdikdasmen Kejuruan (SMK dan SMA PARIWISATA) dapat langsung memasuki dunia kerja atau industri.

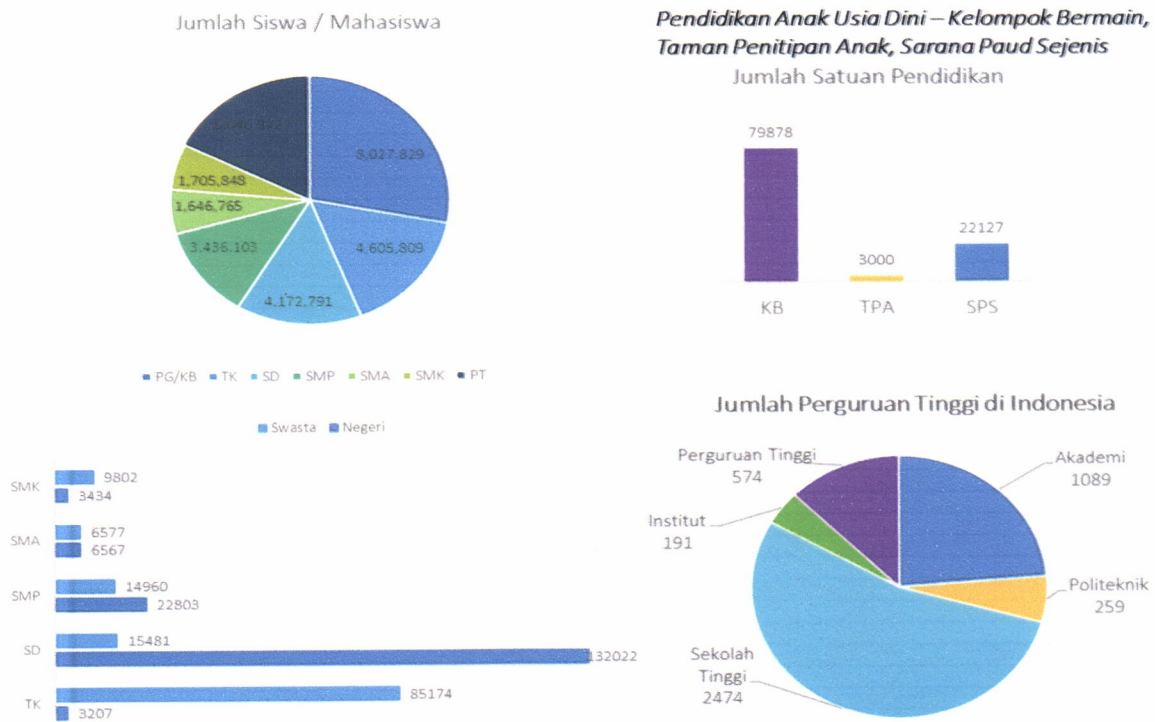
Berdasarkan data Laporan Tahunan 2017, jumlah *student body* Lemdikdasmen YPT (PAUD, TK, SD, SMP, SMA, dan SMK) mencapai 13.575 siswa, tumbuh 12% dari tahun 2016 yang sebesar 12.104 siswa. Selain itu, jumlah *student body* Lemdikti YPT (Universitas Telkom, ITT Purwokerto, dan AKATEL Jakarta) adalah 30.778 mahasiswa, tumbuh mencapai 9% daripada tahun 2016 yang sebesar 28.227 mahasiswa. Sedangkan jumlah total mahasiswa UNPAD pada tahun 2016 berjumlah 36.000 orang.

Dari banyaknya jumlah siswa dan mahasiswa, terdapat banyak prestasi berhasil dicapai oleh sekolah-sekolah yang berada dibawah naungan *YPT Group*. Beberapa diantaranya seperti Universitas Telkom menempati peringkat 24 sebagai Perguruan Tinggi Terbaik Versi 4ICU dan Lemdikdasmen menjuarai berbagai lomba pada tingkat provinsi maupun tingkat nasional (contohnya SMK Telkom Malang yang mendapat juara pada lomba *mobile programing* dan *web development competition*).

d. Customers

Customers atau pelanggan *YPT Group* terdiri dari siswa, mahasiswa, industri, peserta pelatihan, dan perusahaan. Bagi suatu penyelenggara pendidikan, siswa atau mahasiswa merupakan *customer* yang sangat penting. Banyaknya jumlah siswa atau mahasiswa tentunya

akan mempengaruhi banyaknya jumlah satuan pendidikan yang mana hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.17.



Gambar 2.17 Market Profile
(Sumber: Kemendikbud)

Tabel 2.5 memperlihatkan jumlah satuan pendidikan pada setiap jenjang pendidikan beserta jumlah siswa atau mahasiswanya (*customer*). Selain siswa dan mahasiswa, YPT juga memiliki berbagai macam *customer* seperti industri, peserta pelatihan, dan perusahaan termasuk organisasi. Adapun beberapa organisasi menggunakan lulusan Tel-U dalam pengurusannya dan beberapa perusahaan yang sudah banyak memakai lulusan Lemdikti dan Lemdikdasmen yaitu Telkom (termasuk institusinya seperti PT Telkom Akses, Infomedia, Telkom Infra), Telkomsel, XL, dan Bank Indonesia. Selain itu, pada tahun 2015, diketahui 75 % lulusan SMK Telkom telah diserap di dunia industri. Sedangkan penyerapan lulusan Universitas Telkom di dunia kerja mencapai 82 %. Untuk memperbesar jaringan penyaluran tenaga kerja, Tel-U menandatangani MoU dengan *International Enterprise Singapore* untuk penyaluran lulusan untuk kebutuhan perusahaan singapura.

Dari banyaknya *customer* yang ada, kualitas pelayanan terhadap *customer* pun terus dijaga oleh YPT (lihat Tabel 2.6). Tingginya tingkat pelayanan ini tercermin pada hasil *survey customer experience* dengan hasil rata-rata tingkat kepuasan *end customer* sebesar 81.54% yang telah melebihi target yang sebesar 73%.

Tabel 2.6 Tingkat Kepuasan *end-customer* di Lembaga-lembaga YPT Tahun 2017

LEMBAGA	RESPONDEN	TKT. KEPUASAN	PERIODE
SEKOLAH	Siswa	86%	TW I
TELKOM UNIVERSITY	Mahasiswa	88.55%	TW III
IT TELKOM	Industri	84.79%	TW II
AKATEL	Mahasiswa	70.51%	TW I
	Industri	76.06%	TW III
TELKOM PCC	Peserta Pelatihan	80.13%	TW I
BTP	Tenant	85.25%	TW I
BTP		81%	TW II
RATA-RATA		81.54%	

(Sumber: Laporan Tahunan YPT, 2017)

e. *Competitors*

Analisis *competitor* merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan Yayasan dalam mengelola lembaga pendidikan, dibandingkan kompetitornya (Yayasan pendidikan lain). Analisis ini juga berguna untuk mengetahui posisi YPT di dalam kompetisi pasarnya. Yayasan yang menjadi objek analisis ini terdiri dari 10 Yayasan yang menyelenggarakan pendidikan dasar menengah (Dikdasmen), 10 Yayasan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi (Dikti) dan 10 Yayasan yang menyelenggarakan pendidikan Dasmen hingga Dikti. Kemudian beberapa faktor ditetapkan sebagai tolak ukur dalam analisis pesaing. Objek analisis dan tolak ukur tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.18.



Gambar 2.18 Objek Analisis dan Tolak Ukur

Berdasarkan Gambar 2.18, indikator penilaian yang menjadi tolak ukur penentuan posisi YPT dalam kompetisi pasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti : jumlah cabang, akreditasi, jumlah tingkatan sekolah, *student body*, dan jumlah jurusan. Penghitungan di semua tolak ukur kecuali jumlah *student body* memiliki rumus yang relatif sama, yaitu:

$$Skala = \frac{Jumlah\ yang\ dimiliki\ oleh\ lembaga\ pendidikan}{(Nilai\ Max - Nilai\ Min)} \times 9$$

Untuk detailnya adalah sebagai berikut :

1. Jumlah Cabang (Kota)

Untuk jumlah cabang, digunakan interval angka 0 s/d 30 untuk pembobotan nilai skalanya, karena nilai minimumnya adalah 0 (tidak ada informasinya) dan nilai maksimumnya adalah 30 kota. Dengan rumus sebagai berikut:

$$Skala = \frac{Jumlah\ cabang\ kota}{(Nilai\ Max - Nilai\ Min)} \times 9$$

2. Akreditasi

Untuk akreditasi, digunakan interval angka 0 s/d 9, karena nilai minimumnya adalah 0 (tidak ada informasinya) dan nilai maksimumnya adalah 9 (Akreditasi yang diperoleh A). Untuk pembobotannya sendiri yaitu akreditasi A= 9, akreditasi B=6, akreditasi C=3. Selain itu, jenis nilai akreditasi ada 3, yaitu akreditasi institusi (dikti), akreditasi prodi (dikti) dan akreditasi sekolah (dikdasmen). Rumus dari penghitungan akreditasi itu sendiri adalah sebagai berikut:

$$Skala = \frac{Bobot\ akreditasi}{(Nilai\ Max - Nilai\ Min)} \times 9$$

3. Jumlah Tingkatan Sekolah (Jenjang Pendidikan)

Untuk jumlah tingkatan sekolah, digunakan interval angka 0 s/d 9 untuk pembobotan nilai skalanya, karena nilai minimumnya adalah 0 (tidak ada informasinya) dan nilai maksimumnya adalah 9 jenjang pendidikan. Rumus dari penghitungan jumlah tingkatan sekolah itu sendiri adalah sebagai berikut:

$$Skala = \frac{Jumlah\ jenjang\ pendidikan}{(Nilai\ Max - Nilai\ Min)} \times 9$$

4. Student Body

Terdapat perbedaan mengenai cara pembobotan nilai pada tolok ukur *student body* dibandingkan dengan tolok ukur lainnya, yang dimana menggunakan range pada pembobotannya. Bobot penilaian *student body* (SB) adalah sebagai berikut:

Tabel 2.7 Range Nilai *Student Body*

Range SB	Nilai	Range SB	Nilai	Range SB	Nilai
1 s/d 1.000	1	3.001 s/d 4.000	4	10.001 s/d 20.000	7
1.001 s/d 2.000	2	4.001 s/d 5.000	5	20.001 s/d 30.000	8

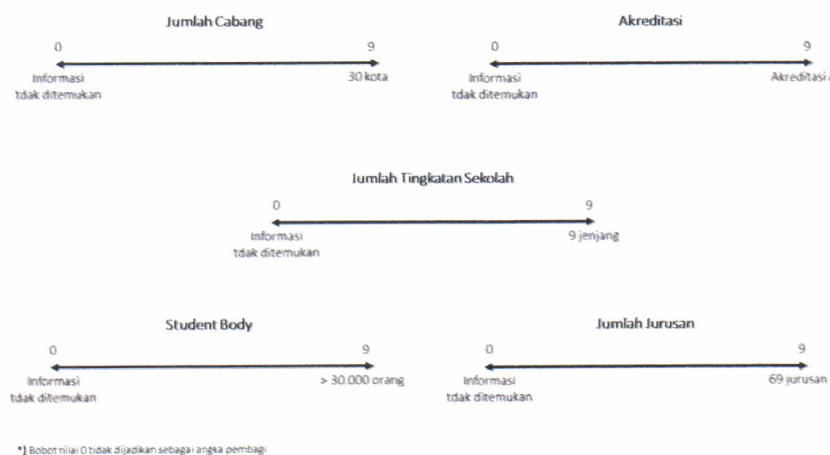
Range SB	Nilai	Range SB	Nilai	Range SB	Nilai
2.001 s/d 3.000	3	5.001 s/d 10.000	6	>30.000	9

5. Jumlah Jurusan (Khusus untuk lembaga pendidikan/Yayasan yang memiliki perguruan tinggi)

Untuk jumlah jurusan ini menggunakan interval angka 0 s/d 69, karena nilai minimumnya adalah 0 (tidak ada informasinya) dan nilai maksimumnya adalah 69 jurusan. Rumus dari penghitungan jumlah jurusan itu sendiri adalah sebagai berikut:

$$Skala = \frac{Jumlah\ jurusan}{(Nilai\ Max - Nilai\ Min)} \times 9$$

Selain itu, jika tidak ditemukan informasi pada salah satu tolok ukur, maka akan didapat nilai 0 (N/A) pada tolok ukur tersebut, dan nilai 0 (N/A) tersebut tidak dijadikan sebagai angka pembagi.



Gambar 2.19 Indikator Penilaian dari Setiap Tolak Ukur

Kemudian setelah menentukan indikator penilaian, 30 lembaga pendidikan (dengan 10 kombinasi Dikti & Dikdasmen, 10 Dikti dan 10 Dikdasmen) ditetapkan sebagai kompetitor YPT. Rincian mengenai kompetitor YPT beserta ketersediaan tingkat pendidikannya dapat dilihat pada Tabel 2.8 sampai Tabel 2.10. Sedangkan hasil penilaian posisi kompetisi pasar dengan hasil pembobotannya dapat dilihat pada Tabel 2.11.

Tabel 2.8 Yayasan Pelenggara Pendidikan dari Tingkat Dasar Menengah hingga Pendidikan Tinggi

No	Yayasan	PG/KB	TK	SD	SMP	SMA/ SMK	Pendidikan Tinggi				
							D3	D4	S1	S2	S3
1	Yayasan Pendidikan Telkom		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2	Yayasan Taruna Bakti		✓	✓	✓	✓	✓				
3	Yayasan Al Azhar		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	

No	Yayasan	PG/KB	TK	SD	SMP	SMA/ SMK	Pendidikan Tinggi				
							D3	D4	S1	S2	S3
4	Yayasan Pelita Harapan		√	√	√	√			√	√	√
5	Yayasan Muhammadiyah		√	√	√	√	√		√	√	√
6	Yayasan Sampoerna Academy		√	√	√	√			√		
7	Yayasan Kristen Petra	√	√	√	√	√			√	√	√
8	Yayasan Budi Luhur	√	√	√	√	√	√		√	√	
9	Yayasan Tarakanita		√	√	√	√	√		√		
10	Yayasan Bina Nusantara		√	√	√	√	√	√	√	√	√

(Sumber: Laporan Riset Kompetitor MarkPlus, 2017)

Tabel 2.9 Yayasan Pelenggara Pendidikan Tinggi

No	Yayasan	PG/KB	TK	SD	SMP	SMA/ SMK	Pendidikan Tinggi				
							D3	D4	S1	S2	S3
11	Universitas Pertamina								√		
12	STT PLN						√		√	√	
13	Politeknik Pos Indonesia						√	√			
14	Universitas Bakrie								√	√	
15	Universitas Islam Sultan Agung						√		√	√	√
16	Universitas Gunadarma						√		√	√	√
17	Universitas Islam Indonesia						√		√	√	√
18	Universitas Ahmad Dahlan								√	√	
19	Universitas Trisakti						√		√	√	√
20	Universitas Komputer Indonesia						√		√	√	

(Sumber: Laporan Riset Kompetitor MarkPlus, 2017)

Tabel 2.10 Yayasan Penyelenggara Pendidikan Dasar Menengah

No	Yayasan	PG/KB	TK	SD	SMP	SMA/ SMK	Pendidikan Tinggi				
							D3	D4	S1	S2	S3
21	Yayasan BPK Penabur		√	√	√	√					
22	Yayasan High Scope		√	√	√	√					
23	Yayasan Harapan Ibu		√	√	√	√					

No	Yayasan	PG/KB	TK	SD	SMP	SMA/ SMK	Pendidikan Tinggi				
							D3	D4	S1	S2	S3
24	Yayasan Salman Al Farisi	√	√	√	√						
25	Yayasan Al Falaah		√	√	√						
26	SD Islam Bakti Asih			√							
27	Sekolah Alam Catur Cendikia	√	√	√							
28	SMP Al Muslimin Pandan				√						
29	Yayasan Krida Nusantara		√	√		√					
30	SMA Taruna Nusantara					√					

(Sumber: MarkPlus, 2017)

Tabel 2.11 Posisi YPT dalam Kompetisi Pasar

Ranking	
1. Yayasan Muhammadiyah: 8.63	16. Universitas Komputer Indonesia: 4.00
2. Yayasan Bina Nusantara: 7.16	17. Yayasan Haapan Ibu: 3.53
3. Yayasan Pendidikan Telkom: 7.14	18. Yayasan Taruna Bakti: 3.33
4. Yayasan Al Azhar: 6.23	19. Yayasan Al Falaah: 3.28
5. Yayasan BPK Penabur: 6.20	20. Yayasan Krida Nusantara: 3.28
6. Yayasan Pelita Harapan: 6.11	22. SMP Al Muslimin Pandan: 3.03
7. Yayasan Kristen Petra: 5.71	23. SMA Taruna Nusantara: 3.03
8. Universitas Gunadarma: 5.16	24. Yayasan Salman Al Farisi: 2,78
9. Universitas Islam Indonesia: 5.09	25. SD Islam Bakti Asih: 2,78
10. Universitas Trisakti: 5.06	25. Yayasan Sampoerna Academy: 2,69
11. Yayasan Budi Luhur: 4.77	26. STT PLN: 2,66
12. Yayasan Tarakanita: 4.74	27. Universitas Bakrie: 2,44
13. Universitas Islam Sultan Agung: 4.45	28. Politeknik Pos Indonesia: 2,07
14. Universitas Ahmad Dahlan: 4.41	29. Sekolah Alam Catur Cendikia: 1,70
15. Yayasan High Scope: 4.06	30. Universitas Pertamina: 1,52

(Sumber: MarkPlus, 2017)

Tabel 2.9 memperlihatkan nilai rata-rata masing-masing Yayasan. Nilai rata-rata ini diperoleh dari nilai setiap faktor (indikator) yang sudah dirata-ratakan, untuk seluruh lembaga

pendidikan terpilih. Lalu peringkat ketiga puluh lembaga pendidikan tersebut diurutkan berdasarkan nilai rata-rata tersebut, sehingga menjadikan Yayasan Muhammadiyah sebagai kompetitor utama Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) saat ini. Sedangkan informasi mengenai lima Yayasan yang memiliki *ranking* teratas dapat dilihat pada Tabel 2.12 sampai 2.17. Nilai rata-rata ketiga puluh Yayasan tersebut di atas sebesar 4,23. Sedangkan nilai rata-rata kompetitor YPT (di luar YPT) sebesar 4,1.

Tabel 2.12 Yayasan Muhammadiyah

No.	Indikator	Keterangan
1	Jumlah Cabang	Yayasan Muhammadiyah adalah salah satu Yayasan dengan jumlah cabang yang sangat banyak yaitu 10.381 cabang yang tersebar di banyak kota di Indonesia.
2	Akreditasi	Yayasan Muhammadiyah memiliki lembaga pendidikan yang memiliki akreditasi bermacam-macam dari mulai akreditasi A, B juga C.
3	Jumlah Tingkatan Sekolah	Yayasan Muhammadiyah memiliki 8 tingkatan sekolah yang diantaranya adalah TK ,SD, SMP, SMA dan Universitas yang terdiri dari jenjang D3, S1, S2 dan S3.
4	<i>Student Body</i>	Jika diperkirakan, jumlah siswa dan mahasiswa yang dimiliki oleh Yayasan Muhammadiyah sangatlah banyak yaitu bisa mencapai kisaran angka ratusan ribu orang yang tersebar di seluruh kota di Indonesia dari berbagai macam jenjang.
5	Jumlah Jurusan	Universitas Muhammadiyah memiliki 69 jurusan yang sangat beragam, dan jurusan yang terlengkap yang dimiliki oleh Universitas Muhammadiyah berada di Universitas Muhammadiyah Malang.

(Sumber: MarkPlus, 2017)

Tabel 2.13 Yayasan Pendidikan Telkom

No.	Indikator	Keterangan
1	Jumlah Cabang	Untuk perguruan tinggi YPT memiliki 5 cabang yang dimana 2 kampus Tel-U berlokasi di Kota Bandung, Akatel berlokasi di kota Jakarta, ITT Telkom berlokasi di kota Purwokerto, dan IT Telkom berlokasi di Surabaya. SMA terdapat di 1 lokasi, SMK di 10 lokasi, SMP terdapat di 3 lokasi, SD di 3 lokasi, TK di 32 lokasi. Keseluruhan tingkat pendidikan tersebut tersebar di 36 kota.
2	Akreditasi	Secara keseluruhan akreditasi pada Yayasan Pendidikan Telkom separuhnya memiliki akreditasi A, pada Universitas Telkom dalam BAN-PT terdaftar 18 jurusan telah terakreditasi A dan 5 jurusan telah terakreditasi B, dan separuhnya lagi memiliki akreditasi B.
3	Jumlah Tingkatan Sekolah	Jumlah tingkatan sekolah yang dimiliki Yayasan Pendidikan Telkom terdiri dari 8 tingkatan yang dimulai dari TK, SD, SMP, SMA dan Perguruan Tinggi dengan jenjang D3, D4, S1 dan S2.
4	<i>Student Body</i>	<i>Student body</i> yang dimiliki oleh Yayasan Pendidikan Telkom sangatlah banyak yaitu berjumlah sebanyak 30.778 orang pada diktinya (Tel-U, Akatel, ITT Telkom dan IT Telkom), dan 13.575 orang pada dikdasmennya (49 lembaga), yang berarti total student bodynya adalah sebanyak 44.353 orang.
5	Jumlah Jurusan	Jumlah total jurusan yang dimiliki oleh YPT berjumlah 47. Adapun jumlah jurusan di Telkom University terdapat 31 jurusan , pada IT Telkom terdapat 8 jurusan pada Akademi Telkom terdapat 1 jurusan , dan jurusan di tingkat SMK sebanyak 7 jurusan.

(Sumber: MarkPlus, 2017)

Tabel 2.14 Yayasan Al-Azhar

No.	Indikator	Keterangan
1	Jumlah Cabang	Yayasan Al Azhar memiliki 59 Cabang yang tersebar di 30 kota di Indonesia dari mulai jenjang TK hingga Perguruan Tinggi.
2	Akreditasi	Secara keseluruhan berdasarkan BAN-PT, Institusi Universitas Al Azhar memiliki akreditasi B , dan mayoritas dari dikdasmennya telah memperoleh akreditasi A .
3	Jumlah Tingkatan Sekolah	Jumlah tingkatan sekolah yang dimiliki Yayasan Al Azhar terdiri dari 5 tingkatan yang dimulai dari TK, SD, SMP, SMA dan Perguruan Tinggi dengan jenjang S1.
4	<i>Student Body</i>	Jumlah <i>student body</i> yang dimiliki oleh keseluruhan tingkatan sekolah pada Yayasan Al Azhar sangatlah banyak dari mulai TK hingga Perguruan Tinggi yaitu sebanyak 52.601 orang .
5	Jumlah Jurusan	Jurusan pada Universitas Al Azhar berjumlah sebanyak 17 Jurusan yang terdiri dari 6 Fakultas yang diantaranya adalah Fakultas Sains dan Teknologi, Fakultas Sastra, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Psikologi dan Pendidikan juga FISIP.

(Sumber: MarkPlus, 2017)

Tabel 2.15 Yayasan Bina Nusantara

No.	Indikator	Keterangan
1	Jumlah Cabang	Yayasan Bina Nusantara memiliki 12 jumlah cabang sekolah yang dimana tersebar sebanyak 10 cabang di kawasan Jabodetabek (5 kota) , 1 cabang di kota Bandung dan 1 cabang di kota Malang .
2	Akreditasi	Secara keseluruhan Universitas Binus memperoleh akreditasi institusi A dari BAN-PT, sedangkan untuk dikdasmen yayasan Binus tidak dapat ditemukan informasi mengenai akreditasinya. Keterangan yang tertera di BAN-PT bahwa 20 jurusan telah terakreditasi A dan 7 jurusan terakreditasi B.
3	Jumlah Tingkatan Sekolah	Jenjang sekolah yang dimiliki oleh Yayasan Bina Nusantara terdiri dari 9 jenjang yang diantaranya adalah jenjang TK, SD, SMP, SMA dan Perguruan Tinggi dari mulai jenjang D3, D4, S1, S2 dan S3.
4	<i>Student Body</i>	Informasi mengenai jumlah <i>student body</i> yang dimiliki oleh Yayasan Bina Nusantara pada dikdasmen tercatat sebanyak 5020 orang siswa , sedangkan berdasarkan informasi fact sheet Universitas Binus, <i>student body</i> Universitas Binus mencapai 43497 orang siswa sehingga total <i>student body</i> yang dimiliki Yayasan Bina Nusantara adalah sebanyak 48.517 orang siswa .
5	Jumlah Jurusan	Jumlah jurusan yang dimiliki oleh Universitas Bina Nusantara terbilang sangat banyak yaitu terdapat 65 jurusan dari seluruh jenjang yang dimiliki oleh Universitas Bina Nusantara (D3, D4, S1, S2 dan S3).

(Sumber: MarkPlus, 2017)

Tabel 2.16 BPK Penabur

No.	Indikator	Keterangan
1	Jumlah Cabang	Jumlah Cabang dari Yayasan BPK Penabur terdiri dari 16 cabang yang tersebar di 16 kota di pulau Jawa dan Sumatera.
2	Akreditasi	Mayoritas sekolah di Yayasan BPK Penabur pada setiap kota memiliki akreditasi A.
3	Jumlah Tingkatan Sekolah	Jumlah tingkatan sekolah yang dimiliki Yayasan BPK Penabur terdiri dari 5 tingkatan yang dimulai dari PG, TK, SD, SMP dan SMA.
4	<i>Student Body</i>	Jumlah total <i>student body</i> Yayasan BPK Penabur pada 147 sekolah yang terdaftar adalah sebanyak 48716 orang siswa.

(Sumber: MarkPlus, 2017)

Tabel 2.17 Gunadarma

No.	Indikator	Keterangan
1	Jumlah Cabang	Universitas Gundarama memiliki 15 kampus yang tersebar pada 7 kota yang diantaranya adalah Jakarta Pusat, Jakarta Selatan, Jakarta Timur, Jakarta Barat, Depok, Bekasi dan Tangerang.
2	Akreditasi	Akreditasi institusi yang telah diperoleh oleh Universitas Gunadarma adalah akreditasi A. 23 prodi terakreditasi A dan sisanya, 7 prodi terakreditasi B.
3	Jumlah Tingkatan Sekolah	Universitas Gunadarma memiliki 4 jenjang pendidikan pada universitasnya yang diantaranya adalah D3, S1, S2 dan S3.
4	<i>Student Body</i>	<i>Student body</i> yang dimiliki oleh Universitas Gunadarma berjumlah sebanyak 70.000 orang yang tersebar pada berbagai jurusan dan jenjang pendidikan.
5	Jumlah Jurusan	Jumlah jurusan yang dimiliki oleh Universitas Gunadarma yaitu sebanyak 30 jurusan.

(Sumber: MarkPlus, 2017)

Selain menyelenggarakan pendidikan formal, YPT juga merupakan Yayasan penyedia pendidikan nonformal. *Telkom Professional Certification Center* (TPCC) adalah badan penyelenggara sertifikasi profesi yang diselenggarakan YPT dan telah diakui Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). TPCC menyediakan berbagai layanan berupa sertifikasi, pelatihan, dan konsultasi di bidang ICTBM (*Information, Communication, Technology, Business*). TPCC berkontribusi meningkatkan daya saing masyarakat Indonesia untuk menghadapi *Asean Economic Community* (EAC) yang sudah berlaku sejak tahun 2015.

BAB III FAKTOR INTERNAL

III.1 Keuangan

YPT mencatat adanya peningkatan total pendapatan dan penghasilan pada tahun 2016 yaitu sebesar Rp 726.003.856.432 milyar. Pendapatan tersebut merupakan hasil pendapatan *Tuition Fee* sebesar Rp 591,079 milyar atau 81,4 % dari total pendapatan dan pendapatan *non tuition fee* sebesar Rp 134,923 milyar atau 18,58 % dari total pendapatan. Dalam hal ini *Non Tuition Fee* terdiri dari pendapatan pelatihan, penelitian, dan pendapatan lain-lain.

Selain itu, pada tahun 2017 Yayasan kembali mengalami peningkatan jumlah pendapatan menjadi Rp 807,977 milyar atau tumbuh sebesar 10,15 % dari tahun sebelumnya dimana pendapatan tersebut merupakan hasil pendapatan *Tuition Fee* sebesar Rp 636,610 milyar atau sama dengan 78,8 % dari total pendapatan dan pendapatan *non tuition fee* sebesar Rp 171,367 milyar atau 21,2 % dari total pendapatan. Detail pendapatan YPT dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Pendapatan dan Pengeluaran YPT Tahun 2016-2017

Uraian	2017	%Pendapatan dari Total	2016	%Pendapatan dari Total	Growth
PENDAPATAN TIDAK TERIKAT					
Kegiatan pendidikan	Rp620.228.393.724	76,76%	Rp582.077.628.321	80,18%	6,15%
Kegiatan pelatihan, kursus dan seminar	Rp 54.295.287.622	6,72%	Rp 51.539.058.869	7,10%	5,08%
Kegiatan jasa penelitian dan Pengabdian	Rp 10.152.398.334	1,26%	Rp 4.512.177.686	0,62%	55,56%
Kegiatan jasa konsultasi	Rp 6.156.370.280	0,76%	Rp 8.701.329.933	1,20%	-41,34%
Kegiatan pendaftaran	Rp 10.225.651.500	1,27%	Rp 9.002.354.944	1,24%	11,96%
Pendapatan donasi	Rp -	0,00%	Rp 521.437.000	0,07%	-
Pendapatan lain-lain	Rp106.919.623.741	13,23%	Rp 69.649.869.679	9,59%	34,86%
TOTAL	Rp807.977.725.201	100,00%	Rp726.003.856.432	100,00%	10,15%
Uraian	2017	%Pengeluaran dari Total	2016	%Pengeluaran dari Total	Growth
PENGELUARAN TIDAK TERIKAT					
Kegiatan Pendidikan	Rp 65.382.341.452	9,32%	Rp 56.592.145.644	8,88%	13,44%
Kegiatan pelatihan, kursus dan seminar	Rp 38.391.023.853	5,47%	Rp 38.973.367.024	6,11%	-1,52%
Kegiatan jasa penelitian dan Pengabdian	Rp 20.305.642.078	2,89%	Rp 13.991.555.260	2,19%	31,10%
Kegiatan pendaftaran mahasiswa	Rp 8.961.916.583	1,28%	Rp 8.920.523.468	1,40%	0,46%

Kegiatan jasa konsultasi	Rp 181.315.987.311	25,84%	Rp 309.902.893	0,05%	99,83%
Uraian	2017	%Pengeluaran dari Total	2016	%Pengeluaran dari Total	Growth
PENGELUARAN TIDAK TERIKAT					
Kegiatan SDM	Rp 287.175.463.801	40,93%	Rp 255.710.762.452	40,10%	10,96%
Administrasi dan umum	Rp 181.357.987.311	25,85%	Rp 167.818.399.981	26,32%	7,47%
Pemasaran	Rp 2.459.365.917	0,35%	Rp 1.330.894.285	0,21%	45,88%
Operasi dan pemeliharaan	Rp 9.179.354.056	1,31%	Rp 8.270.372.817	1,30%	9,90%
Beban sosial	Rp 11.500.748.841	1,64%	Rp 13.061.831.418	2,05%	-13,57%
Beban donasi	Rp 3.176.121.711	0,45%	Rp 128.418.000	0,02%	95,96%
Lain-lain	Rp 73.505.556.348	10,48%	Rp 72.521.761.428	11,37%	1,34%
TOTAL	Rp701.576.837.624	100%	Rp637.629.934.670	100%	9,11%

(Sumber: Laporan Keuangan Pada Dan Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2017 dan Laporan Auditor Independen)

Bedasarkan data dari Tabel 3.1, kegiatan pendidikan memberikan kontribusi terbesar terhadap keseluruhan pendapatan Yayasan yaitu 76,76 % hingga 80,18 % dari total pendapatan setiap tahunnya, dengan pertumbuhan pendapatan kegiatan pendidikan yang diselenggarakan Yayasan yaitu sebesar Rp 38,150 Milyar atau 6.15 %. Sedangkan pendapatan lain-lain seperti bunga deposito, jasa giro, pendapatan sewa dan deviden mengalami pertumbuhan yang cukup baik yaitu sebesar Rp 37,269 Milyar atau 34,86 %.

Dari data pendapatan dan pengeluaran, selanjutnya didapatkan kenaikan aset neto tidak terikat sebelum pajak penghasilan yang terlampir pada Tabel 3.2. Kenaikan aset neto tidak terikat sebelum pajak penghasilan tersebut diperoleh dari selisih total pendapatan dan total pengeluaran. Sedangkan jumlah kenaikan aset neto tahun berjalan didapatkan dari penjumlahan antara kenaikan aset neto tidak terikat setelah pajak penghasilan, perubahan aset neto terikat temporer, dan perubahan aset neto terikat permanen. Jumlah kenaikan aset neto tahun berjalan pada tahun 2016 sebesar Rp 102,814 Milyar dan mengalami peningkatan menjadi Rp 106,765 Milyar pada tahun 2017 dengan pertumbuhan sebesar 3,70 %.

Tabel 3.2 Jumlah Aset YPT Tahun 2016-2017

Uraian	2017	2016	Growth
KENAIKAN ASET NETO TIDAK TERIKAT SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	Rp 106.400.887.577	Rp 88.373.921.762	16,94%
KENAIKAN ASET NETO TIDAK TERIKAT SETELAH PAJAK PENGHASILAN	Rp 106.400.887.577	Rp 88.373.921.762	16,94%
PERUBAHAN ASET NETO TERIKAT TEMPORER (Keuntungan/kerugian aktuarial)	Rp 364.437.689	Rp 3.906.443.346	-
PERUBAHAN ASET NETO TERIKAT PERMANEN (Pendapatan donasi)	Rp 106.765.325.266	Rp 10.534.125.866	90,13%
JUMLAH KENAIKAN ASET NETO TAHUN BERJALAN	Rp 106.765.325.266	Rp 102.814.490.974	3,70%

(Sumber: Laporan Keuangan Pada Dan Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2017 dan Laporan Auditor Independen)

Disisi lain, peningkatan total pendapatan YPT ini tidak berbanding lurus dengan pendapatan untuk setiap unit bisnis. Pada tahun 2016, kegiatan jasa konsultasi yang diselenggarakan Yayasan mengalami penurunan jumlah pendapatan sebesar Rp 2,544 Milyar atau 29,25% dari tahun sebelumnya. Tabel 3.3 memperlihatkan rincian pendapatan dari kegiatan jasa konsultasi yang diselenggarakan oleh YPT.

Tabel 3.3 Pendapatan Kegiatan Jasa Konsultasi Tahun 2016-2017

Akun	2017	2016
Universitas Telkom	Rp 5.771.350.764	Rp 8.294.695.614
Lembaga BTP	Rp 385.019.516	Rp 406.634.319
TOTAL	Rp 6.156.370.280	Rp 8.701.329.933

(Sumber: Laporan Keuangan Pada Dan Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2017 dan Laporan Auditor Independen)

Berdasarkan data dari Tabel 3.3 menunjukkan penurunan pendapatan terjadi pada kedua unit bisnis yaitu kegiatan jasa konsultasi yang diselenggarakan oleh Universitas Telkom dan Lembaga BTP. Pendapatan dari kegiatan jasa konsultasi yang diselenggarakan oleh Universitas Telkom pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar Rp 2,5 Milyar atau 30,4% dari tahun sebelumnya. Pendapatan dari kegiatan jasa konsultasi yang diselenggarakan oleh Lembaga BTP pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar Rp 21,6 Juta atau 5,3% dari tahun sebelumnya. Sehingga dapat diketahui bahwa penurunan jumlah pendapatan pada kegiatan jasa konsultasi signifikan terhadap total penurunan pendapatan kegiatan jasa konsultasi tahun 2016 - 2017 yaitu sebesar Rp 789,5 Juta. Sedangkan data posisi keuangan YPT dapat dilihat pada Tabel 3.4 dan Tabel 3.5.

Tabel 3.4 Posisi Keuangan YPT

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
ASET		
ASET LANCAR		
Kas dan setara kas	101.542.842.022	40.598.039.184
Piutang usaha		
- Pihak ketiga	43.481.616.355	20.478.247.826
- Pihak berelasi	1.434.855.711	33.857.446.794
Piutang lain-lain		
- Pihak ketiga	6.014.943.729	17.200.769.976
- Pihak berelasi	81.617.918.359	82.037.388.359
Biaya dibayar dimuka	36.626.409.063	42.156.089.710
Pendapatan yang masih harus diterima	22.117.223	10.934.191.781
	<u>270.740.702.462</u>	<u>247.262.173.630</u>
ASET TIDAK LANCAR		
Investasi:		
- Entitas anak dan asosiasi	61.850.767.727	46.306.229.086
- Surat berharga	9.050.000	9.050.000
Aset tetap – setelah dikurangi dengan akumulasi penyusutan pada 31 Desember 2017 dan 2016 masing-masing sebesar Rp457.410.254.068 dan Rp395.847.621.696	956.976.259.966	914.926.177.693
Aset takberwujud	6.305.547.512	5.640.697.659
Deposito jaminan	2.122.500.000	18.122.500.000
Aset lain-lain	22.635.120.664	19.746.064.208
	<u>1.049.899.245.869</u>	<u>1.004.750.718.646</u>
JUMLAH ASET	<u><u>1.320.639.948.331</u></u>	<u><u>1.252.012.892.276</u></u>

(Sumber: Laporan Keuangan Pada Dan Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2017 dan Laporan Auditor Independen)

Tabel 3.5 Posisi Keuangan YPT (Lanjutan)

	Catatan	2017	2016
LIABILITAS DAN ASET NETO			
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang bank jangka pendek	2c, 14, 40	-	15.000.000.000
Utang usaha			
- Pihak ketiga	2c, 16, 40	5.380.396.411	3.859.250.361
- Pihak berelasi	2c, 2h, 5b, 40	13.284.823.928	15.306.279.728
Utang pajak	2r, 15b	2.098.258.888	4.812.616.496
Biaya yang masih harus dibayar	2c, 17, 40	41.400.760.608	44.685.525.990
Utang lain-lain			
- Pihak ketiga	2c, 18, 40	26.366.105.074	20.941.498.587
- Pihak berelasi	2c, 2h, 5b, 40	16.185.511.028	9.947.778.407
Pendapatan diterima dimuka	19	85.451.283.618	75.556.232.942
Utang bank - jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun	2c, 14, 40	31.011.287.189	29.401.768.665
		221.178.426.744	219.510.951.176
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Utang bank - jangka panjang dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun	2c, 14, 40	101.035.414.246	132.046.701.486
Utang lain-lain pihak berelasi	2c, 2h, 5b, 40	-	7.625.000.000
Liabilitas imbalan pasca kerja	2p, 20	1.420.455.014	1.347.192.341
Dana sosial		2.688.221.553	3.930.941.765
		105.144.090.813	144.949.835.592
JUMLAH LIABILITAS		326.322.517.557	364.460.786.768

(Sumber: Laporan Keuangan Pada Dan Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2017 dan Laporan Auditor Independen)

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada Tabel 3.4 dan Tabel 3.5, pendapatan YPT meningkat pada tahun 2017 dibandingkan tahun 2016, jumlah asset juga meningkat namun jumlah liabilitas yang menurun, hal ini menunjukkan performasi keuangan YPT sangat baik.

Dari data pada Tabel 3.4 dan Tabel 3.5 juga, kinerja keuangan YPT dapat diketahui dengan melakukan perhitungan rasio. Perhitungan *Current Ratio* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kemampuan YPT dalam membayar hutang jangka pendeknya menggunakan aset jangka pendek. *Current Ratio* dihitung dari membagi nilai aktiva lancar dengan hutang lancar. Hasil perhitungan *Current Ratio* bisa dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6 *Current Ratio* YPT Tahun 2016-2017

Tahun	2017	2016
<i>Current Assets</i> (Aktiva Lancar)	Rp 270.740.702.462	Rp 247.090.216.050
<i>Current Liabilities</i> (Hutang Lancar)	Rp 221.178.426.744	Rp 219.364.898.023
<i>Current ratio</i>	122,40%	112,64%

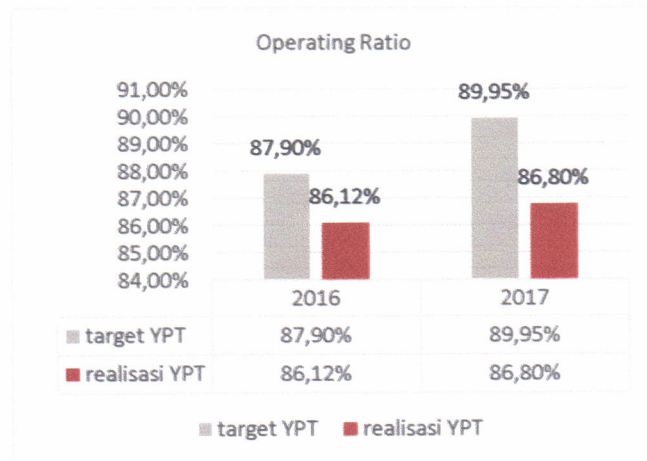
Tabel 3.6 memperlihatkan adanya peningkatan nilai *Current Ratio* dari tahun 2016 sampai tahun 2017. Tabel tersebut menunjukkan YPT memiliki kemampuan yang tinggi dalam membayar hutang jangka pendek dengan menggunakan aset jangka pendek. Hal ini disebabkan oleh peningkatan pada aktiva lancar sebesar Rp 23,650 Milyar dan kenaikan hutang lancar sebesar Rp 1,8 Milyar. Pada tahun 2017, *Current Ratio* Yayasan sebesar 122,40 % yang berarti YPT dapat membayar 1,2240 rupiah untuk setiap 1 rupiah hutang yang dimilikinya.

Sedangkan *Debt To Asset Ratio* menunjukkan proporsi total aktiva Yayasan yang dibiayai total hutang. Perhitungannya dapat dihitung dengan membagi nilai total hutang dengan total aktiva. Semakin rendah rasio, maka semakin baik. Jika rasio lebih rendah dari 50 %, maka sebagian besar aset Yayasan yang dibiayai oleh ekuitas. Jika rasio lebih besar dari 50.%, maka sebagian besar aset Yayasan dibiayai oleh hutang. Tabel 3.7 merupakan hasil perhitungan dari *Debt To Asset Ratio* (DAR).

Tabel 3.7 *Debt To Asset Ratio* YPT Tahun 2016-2017

Tahun	2017	2016
<i>Total Liabilities</i> (Total Hutang)	Rp 326.322.517.557	Rp 364.460.786.768
<i>Total Assets</i> (Total Aktiva)	Rp 1.320.639.948.331	Rp 1.252.012.892.276
DAR	24,71%	29,11%

Berdasarkan data dari Tabel 3.7, *Debt To Asset Ratio* YPT mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini disebabkan oleh penurunan total hutang dan peningkatan total aktiva. Pada tahun 2017, DAR Yayasan sebesar 24,71% yang berarti Yayasan memanfaatkan hasil operasi untuk membiayai aset Yayasan atau sebagian besar aset Yayasan bukan dibiayai oleh hutang.



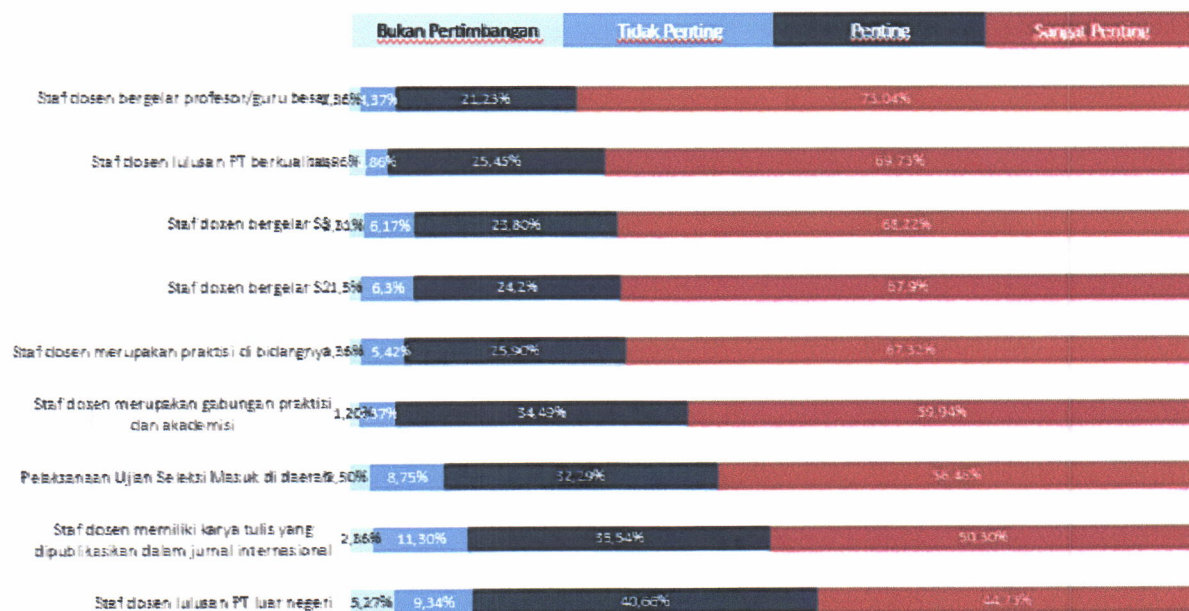
Gambar 3.1 Target dan Realisasi *Operating Ratio* Tahun 2017
(Sumber: Laporan Tahun YPT Tahun 2017)

Berdasarkan Gambar 3.1, realisasi OR pada tahun 2017 adalah 86,80% lebih rendah dari target OR di tahun yang sama yakni sebesar 89,95%. Namun demikian dibandingkan realisasi tahun sebelumnya, OR ini mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan terjadinya penambahan pada komponen beban SDM, PBB, Pajak, Sewa Gedung, dan BPJS. Selain itu, terdapat beban di luar RKA 2017 yaitu akumulasi sewa gedung dan PBB yang baru ditagih di pertengahan tahun 2017. Nilai *Operating Ratio* menunjukkan kondisi dimana setiap satu rupiah penjualan produk (jasa) yang dilakukan oleh Yayasan pada tahun 2017 memerlukan biaya operasi sebesar 0,8680 rupiah.

III.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset atau modal yang dapat mempengaruhi eksistensi suatu organisasi. Semakin berkembangnya organisasi, kuantitas, dan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor pendukung terwujudnya tujuan organisasi. Hal ini bisa dilihat dari jumlah sumber daya manusia dan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia itu sendiri untuk menunjang kegiatan yang berlangsung di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil survei MarkPlus 2017 mengenai staff pengajar, gelar dan tingkat pendidikan dosen dinilai sangat penting bagi sebagian besar calon mahasiswa (lihat Gambar 3.2).



Gambar 3.2 Tingkat Kepentingan Kualitas Dosen Berdasarkan Penilaian Responden
(Sumber: MarkPlus, 2017)

Secara keseluruhan jumlah SDM di YPT bertambah setiap tahunnya. Pada tahun 2017, jumlah SDM di YPT ada sebanyak 2.352 orang, hanya bertambah 13 orang dari tahun 2016 karena di fokuskan untuk peningkatan status dari pegawai *professional* menjadi pegawai tetap. Jumlah tenaga pengajar dan penunjang akademik YPT adalah 856 dosen dan 814 guru. Rincian mengenai jumlah SDM YPT dapat dilihat pada Tabel 3.8.

Tabel 3.8 Jumlah Sumber Daya Manusia YPT Tahun 2016-2017

Tahun	2016	2017
Berdasarkan Profesi		
Dosen	837	856
Guru	843	814
TPA	659	682
Berdasarkan Pendidikan		
SD-SMA	250	236
Diploma	278	169
S1	903	1037
S2	806	796
S3	102	114
Berdasarkan Lokasi Kerja		
Lakhar	63	69
HE	1.194	1.215
PSE	1.008	998
<i>Subsidiaries</i>	74	70
Sumber Daya Manunsia (SDM)		
Total	2.339	2.352

Berdasarkan tingkat pendidikan yang diperlihatkan pada Tabel 3.8, SDM YPT untuk tenaga pendidik dan penunjang dengan jenjang pendidikan S1 dan S3 meningkat dari tahun sebelumnya. Sedangkan tenaga pendidik dan penunjang berjenjang pendidikan SD sampai dengan Diploma menurun dari tahun sebelumnya. Kemudian untuk tenaga pendidik dan penunjang pada tingkat S2 untuk tahun 2017 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Hal tersebut menunjukkan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan YPT setiap tahun mengalami peningkatan.

Dari Tabel 3.9, diketahui bahwa rasio guru terhadap siswa setiap tahunnya meningkat. Secara keseluruhan, besarnya rasio guru ini telah memenuhi standar rasio ideal murid terhadap guru yang tertuang pada Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2008 dimana rasio ideal untuk jenjang pendidikan SD hingga SMA adalah 1:20 dan 1:15 untuk SMK.

Selanjutnya Surat Edaran MENRISTEKDIKTI No 105/M/SE/VI/2015, menunjukkan bahwa rasio ideal dosen terhadap mahasiswa adalah 1:30 untuk program studi IPA, dan 1:45 untuk program studi IPS. Dengan demikian, program peningkatan jumlah dosen di beberapa prodi tertentu masih terus dilaksanakan oleh Yayasan dan pihak terkait (LEMDIKTI), untuk meningkatkan jumlah kelulusan tepat waktu dengan memperhatikan surat edaran tersebut. Adanya peningkatan rasio guru/dosen terhadap mahasiswa ini diharapkan dapat meningkatkan jumlah kelulusan tepat waktu. Data jumlah dan rasio guru/dosen terhadap siswa/mahasiswa di Lembaga pendidikan YPT dapat dilihat pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Rasio guru/dosen terhadap siswa/mahasiswa di LEMDIK YPT tahun 2016-2017

No	Lembaga	Student Body		Guru, Dosen		Rasio	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017
1	LEMDIKDASMEN	12.104	13.575	843	814	1:14	1:17
2	LEMDIKTI	28.227	30.778	837	856	1:34	1:36

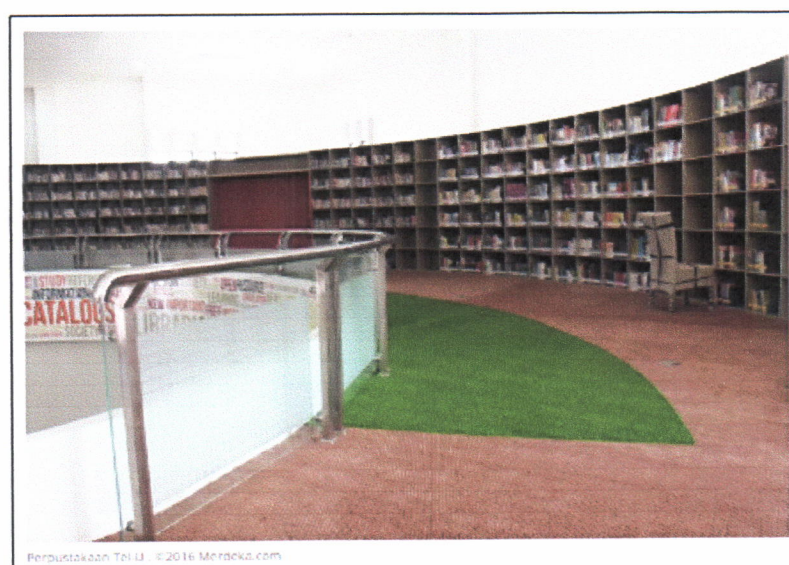
Untuk meningkatkan kualitas guru dan pegawai, YPT membuat kebijakan pendidikan lanjut dan sertifikasi guru berupa sertifikasi profesi guru, sertifikasi guru kreatif, dan sertifikasi kepala sekolah serta diterbitkannya kebijakan beasiswa untuk guru dan pegawai di lingkungan Lemdikdasmen.

III.3 Sarana dan Prasarana

Sarana merupakan alat atau sesuatu yang dapat dimanfaatkan untuk tujuan tertentu. Sedangkan prasarana merupakan segala sesuatu yang dapat menunjang suatu proses. Sarana dan prasana YPT bisa berupa gedung yang digunakan untuk menjalankan kegiatan operasional yang diselenggarakan YPT. Gedung YPT umumnya dimiliki oleh YPT sendiri (tidak sewa), termasuk banyak lahan yang kosong dan luas sehingga apabila diperlukan untuk ekspansi penambahan sarana prasarana dimungkinkan. YPT memiliki luas tanah sebesar

507.558 m² dan luas bangunan sebesar 135.465 m² yang tersebar di Jawa Barat dan DKI Jakarta. Selain itu, YPT juga menyewa sejumlah tanah dan bangunan seluas 918 m² dan 2.752,79 m² di Bandung, Jawa Barat. Dengan demikian dapat diketahui bahwa lebih dari 98% tanah dan bangunan dimiliki oleh YPT sendiri pada daerah Jawa Barat dan DKI Jakarta, sedangkan di tempat lain, beberapa Lemdikdasmen menyewa sejumlah gedung dan tanah untuk penyelenggaraan pendidikannya.

Tel-U dan Lemdikdasmen memiliki lahan yang cukup luas serta akses *wifi* yang memadai untuk menunjang sarana pendidikannya (sesuai dengan SNPT NO 49 Tahun 2014) meskipun AKATEL dan ITT Purwokerto masih terbatas. Ketersediaan perpustakaan *modern* yang sudah *open library* di Tel-U dan adanya perpustakaan di setiap sekolah juga menjadi salah satu daya tarik tersendiri guna menunjang kelancaran proses belajar dan mengajar.



Gambar 3.3 Perpustakaan *Modern* Tel-U

(Sumber: <https://bandung.merdeka.com/halo-bandung/tel-u-resmikan-perpustakaan-modern-megah-dan-nyaman-170222j.html> di *publish* pada 22 Februari 2017)

Selain itu, untuk mendukung kelancaran studi mahasiswa, orang tua bisa memantau perkembangan studi anaknya dengan mengakses informasi secara *online* melalui fasilitas igracias.telkomuniversity.ac.id secara personal. Beberapa fakultas di Tel-U sudah bekerjasama dengan sumber informasi *paper* (jurnal) terkenal seperti ACM, Proquest, IEEE, Emerald, Sciencedirect.

Berdasarkan hasil riset MarkPlus tahun 2017 mengenai Universitas Telkom, fasilitas pendukung perkuliahan dan sistem perkuliahan dinilai sangat menarik bagi responden. Sebagai bagian dari *YPT Group*, Tel-U memiliki perpustakaan berkonsep *Green Futuristic* berstandar internasional. Perpustakaan sebagai pusat pengetahuan ini didukung oleh teknologi informasi digital dan fasilitas *modern*. Perpustakaan tersebut didesain sedemikian rupa tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa tetapi juga masyarakat. Karena perpustakaan *modern* ini juga sudah *Open Library* atau terbuka untuk publik (umum).

Sehingga semua orang dapat mengaksesnya. Selain itu, umumnya di tiap fakultas yang ada di Tel-U terdapat lab yang sesuai dengan bidang studinya masing-masing. Kemudian, pada Oktober 2017 Telkom University kembali merilis fasilitas terbarunya yaitu studio besar dengan kapasitas 350 kursi, kedap suara, dilengkapi dengan proyektor resolusi tinggi yang tersambung dengan podium digital bernama Auditorium Damar. Auditorium ini dapat digunakan untuk konferensi Internasional, pemutaran film, dan kegiatan relevan lainnya.

III.4 Tata Kelola

Sesuai struktur organisasi *YPT Group* pada Gambar 1.1, YPT dalam mengelola lembaga pendidikan mengusung konsep *One Pipe Education Systems* (OPES), dimana dengan konsep ini menjadikan YPT salah satu pengelola pendidikan yang bermutu di Indonesia, dengan mengusung *tagline* yaitu *To be a Leader in ICT Education Providers*. Lembaga pendidikan formal yang dimiliki YPT saat ini, mulai dari hulu hingga ke hilir dan tersebar di seluruh Indonesia, mulai dari tingkat pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, hingga pendidikan tinggi.

Lembaga pendidikan dasar dan menengah yang diberi *brand Telkom Schoolss* yang koordinasinya berada di bawah Direktorat *Primary & Secondary Education* (PSE). Sedangkan untuk lembaga pendidikan tinggi koordinasinya berada di bawah Direktorat *Higher Education* (HE). Baik lembaga pendidikan dasar dan menengah maupun lembaga pendidikan tinggi, pengelolaan dan pengawasannya langsung dilakukan oleh *Chairman*. Lembaga pendidikan tinggi yang berada di bawah naungan YPT terdiri dari: Akademi Telekomunikasi (AKATEL), Institut Teknologi Telkom Purwokerto (ITT Purwokerto), yang sebelumnya ITT Telkom, dan Universitas Telkom (*Telkom University – Tel-U*).

Implementasi ISO 9001:2008 sudah dilaksanakan oleh YPT dengan mendapat sertifikasi pada Agustus 2015 dan beberapa Lemdikti dan Lemdikdasmen sudah memperoleh sertifikasi ISO. Selain itu, satu institusi di bawah naungan YPT yaitu PT. Sandhy Putra Makmur (Sypuma) sudah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 pada tahun 2016 dan institusi lainnya akan menyusul untuk melakukan sertifikasi ISO 9001.

Selain itu, telah tersedia dokumen sistem perencanaan YPT yang tertuang pada Nomor KET.0539/00/FSP-03/YPT/2016 tentang Sistem Perencanaan Yayasan Pendidikan Telkom. Dokumen tersebut memberikan pedoman bagi unit-unit kerja yang berada di lingkungan YPT dalam menyusun perencanaan, pengukuran, dan evaluasi.

Pada *monitoring* dan *control*, terdapat aplikasi sistem keuangan yang sudah terintegrasi untuk laporan keuangan dari setiap Lemdik dan Lembaga ke kantor YPT, selanjutnya akan dilakukan integrasi untuk institusi. Aplikasi tersebut bisa memonitor transaksi *real-time* dari setiap Lemdik dan Lembaga. Di samping itu, terdapat aplikasi *Dashboard* yang bisa memonitor performansi keuangan dan operasional Lemdik, institusi, dan Lembaga. Kemudian tersedia juga aplikasi Kontra Manajemen (KM) *online* yang digunakan untuk menghitung pencapaian target kinerja Lemdik, institusi, dan Lembaga. Selain itu, terdapat aplikasi Monev yang

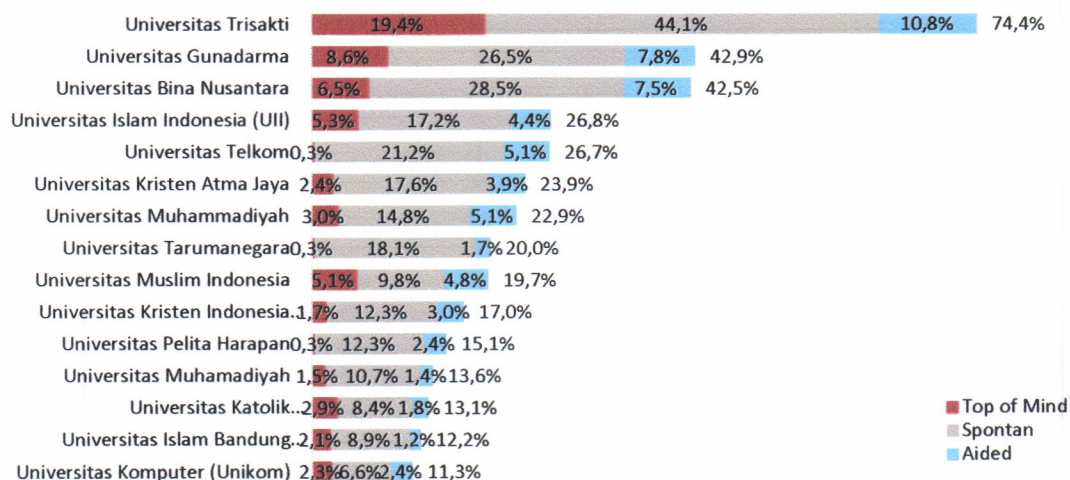
digunakan untuk *monitoring* dan evaluasi program-program penting Yayasan yang didelegasikan ke Direktorat di bawah naungan YPT. Dalam pengelolaan SDM, YPT sudah memiliki sistem informasi untuk kehadiran di tempat kerja dan sistem cuti *online* untuk pegawainya serta survei kepuasan pegawai dilakukan juga secara *online*.

Dalam upaya untuk mewujudkan tata kelola Yayasan yang baik, YPT secara terus menerus melakukan langkah strategis agar bisa memberikan nilai tambah untuk semua *stakeholder*. Tata kelola yang baik menjamin hubungan antara sekelompok pemegang kepentingan terhadap hak dan kewajibannya. Hal ini bisa dilihat dari manfaat yang dapat diberikan Yayasan dan reputasi yang dimiliki oleh Yayasan.

YPT merupakan salah satu Yayasan yang menyediakan jasa di bidang penyelenggara lembaga pendidikan. Keberadaan Yayasan sangat bergantung pada siswa dan mahasiswa yang mendaftar untuk masuk sebagai konsumennya. Saat ini, di Indonesia terdapat 1.102 akademi, 254 politeknik, 2.435 sekolah tinggi, 151 institut, 557 universitas, dan 13 akademi komunitas (sumber: Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi diakses pada 17 April 2017).

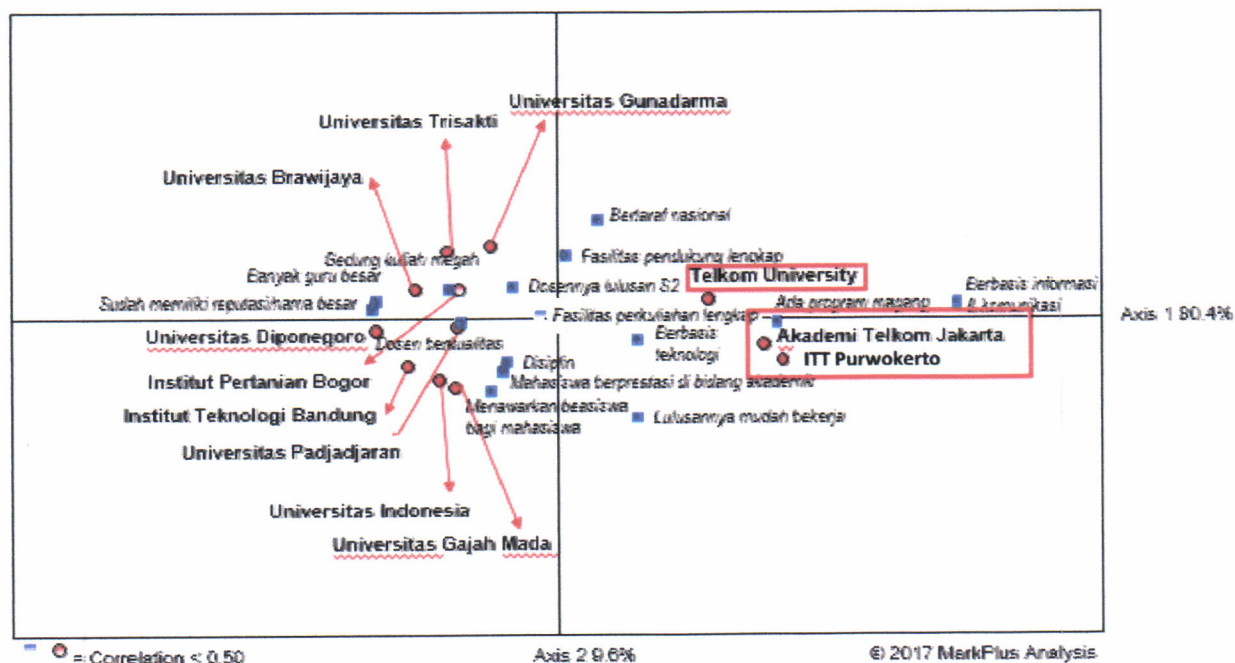
Untuk memenangkan persaingan, penggunaan nama Telkom di setiap nama lembaga pendidikan di bawah naungan YPT membantu menarik kepercayaan masyarakat untuk mendaftar. Penggunaan nama *brand* ini merupakan hal yang penting bagi konsumen (dalam hal ini adalah siswa dan mahasiswa) dan produsen (dalam hal ini adalah Yayasan). Adanya *brand* yang mempunyai reputasi yang kuat dan positif akan mempermudah keputusan calon siswa dan mahasiswa dalam memilih tempat sekolahnya. Karena *brand* yang memiliki reputasi positif cenderung diminati oleh konsumen dibandingkan *brand* lain yang reputasinya kurang baik dimata konsumen.

Berdasarkan hasil survei MarkPlus yang dilakukan kepada calon mahasiswa di 18 kota dengan responden sebanyak 660 responden pada triwulan I tahun 2017, Universitas Telkom menempati urutan kelima dalam hal *brand awareness* untuk perguruan tinggi swasta setelah Universitas Trisakti, Universitas Gunadhama, Universitas Bina Nusantara, dan Universitas Islam Indonesia (tanpa masukan pasar Bandung dan Jawa Barat bagian selatan).



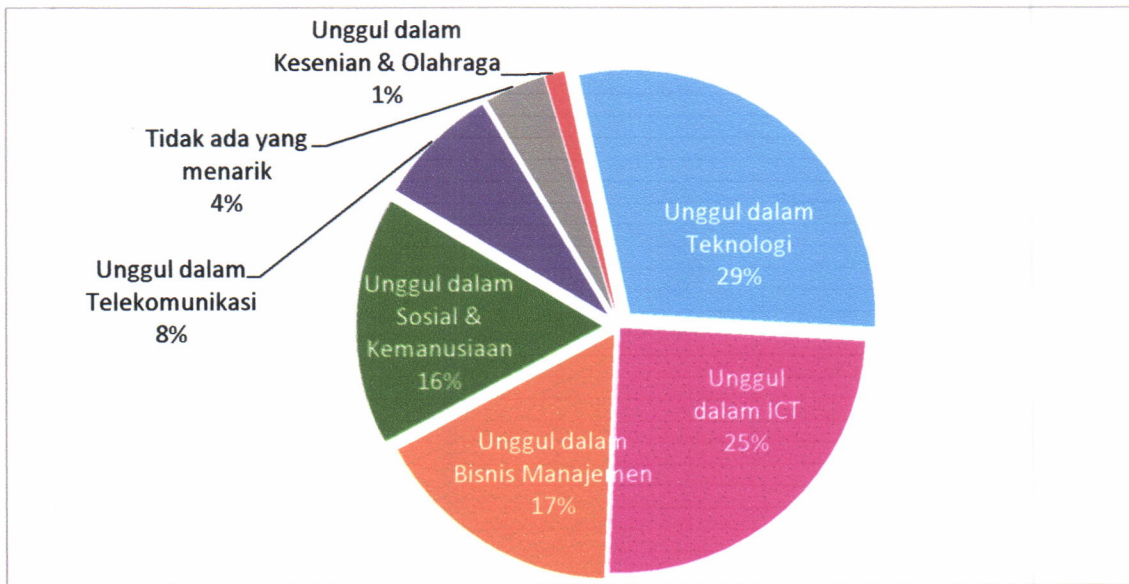
Gambar 3.4 Brand Awareness Universitas Swasta
(Sumber: Markplus, 2017)

Selain itu, Universitas Telkom juga dikenal sebagai perguruan tinggi berbasis teknologi dan telekomunikasi. Hal ini sesuai dengan hasil survei yang dapat dilihat pada Gambar 3.5.



Gambar 3.5 Perceptual Mapping Calon Mahasiswa Terhadap Beberapa Perguruan Tinggi
(Sumber: MarkPlus, 2017)

Sama halnya dengan AKATEL dan ITT Purwokerto. Keunggulan dalam bidang teknologi menjadi hal yang menarik minat sebagian besar calon mahasiswa yang mana keunggulan tersebut dimiliki oleh lembaga pendidikan di bawah naungan YPT.



Gambar 3.6 Reputasi PT berdasarkan Keunggulan di Bidang Tertentu
(Sumber: MarkPlus, 2017)

Berdasarkan presentasi Menteri Riset, Teknologi & Pendidikan Tinggi Prof. Mohamad. Nassir di Pekanbaru pada tanggal 19 April 2018 dinyatakan bahwa Telkom University menduduki peringkat ke 2 dalam hal jumlah publikasi internasional terindex Scopus dengan jumlah total publikasi sebanyak 1.030 paper setelah Univeritas Bina Nusantara untuk Perguruan Tinggi Swasta (PTS), detail seperti pada tabel 3.10.

Tabel 3.10 Peringkat 3 besar Publikasi Scopus

Peringkat (3 Besar) Publikasi Scopus PTN & PTS Indonesia	
PTN	PTS
#1 ITB : 9.354 Pub	#14 BINUS : 1.605 Pub
#2 UI : 9.103 Pub	#20 U Telkom: 1.030 Pub
#3 UGM: 5.871 Pub	#23 UII : 783 Pub

(Scopus.com, diakses 17 Apr 2018, 15:15 WIB)

Keunggulan reputasi Tel-U dan lembaga lemdikdasmen tercermin dari banyaknya prestasi yang diperoleh oleh mahasiswa dan siswanya. Prestasi tersebut bisa berasal dari lomba-lomba berskala nasional maupun internasional yang berhasil diraih oleh mahasiswa dan siswanya. Tercatat data mengenai pencapaian prestasi mahasiswa tahun 2017, Tel-U mengikuti dan memenangkan kejuaraan tidak kurang dari 218 kejuaraan diantaranya 48 Regional, 152 Nasional, dan 18 Internasional.

Sepanjang tahun 2017, telah banyak prestasi yang diperoleh oleh siswa dan mahasiswa serta guru dan dosen di LEMDIKASMEN dan LEMDIKTI. Prestasi LEMDIKASMEN pada tahun 2017

mengalami pertumbuhan sebesar 114% dibandingkan tahun sebelumnya, seperti pada tabel 3.11.

Tabel 3.11 Prestasi LEMDIKDASMEN

PRESTASI	2016	2017	YoY Growth
LEMDIKDAS	34	81	138%
LEMDIKMEN	68	137	101%
	102	218	114%

Terdapat 218 prestasi, yang terdiri dari 81 prestasi lembaga pendidikan dasar, dan 137 prestasi lembaga pendidikan menengah yang mencakup prestasi tingkat Kota/Kabupaten, Provinsi maupun Nasional.

Sementara itu, pada tahun 2017 mahasiswa *Telkom University* telah mengikuti 359 kompetisi. Mahasiswa *Telkom University* berhasil menjuarai 16 kategori di tingkat Internasional, 94 kategori di tingkat Nasional dan 54 kategori di tingkat regional, seperti dapat dilihat pada tabel 3.12.

Tabel 3.12 Prestasi *Telkom University* Tahun 2017

TINGKAT KOMPETISI	TAHUN 2017				
	JUARA 1	JUARA 2	JUARA 3	BEST	TOTAL
Internasional	8	2	4	2	16
Nasional	27	27	29	11	94
Regional	16	21	13	4	54
TOTAL	51	50	46	17	164

Berdasarkan survei Marplus pada Triwulan I 2018 pada responden yang terdiri dari orang tua dan siswa LEMDIKDASMEN terkait dengan *brand awareness, association & images, needs & wants & expectation, customer experience* terkait *Telkom Schools* didapat hasil sebagai mana pada Tabel 3.13.

Tabel 3.13 Hasil Survei LEMDIKDASMEN

Research Output	Findings
<p>BRAND AWARENESS, ASSOCIATION & IMAGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat awareness sekolah-sekolah yang berada di bawah pengelolaan Yayasan Pendidikan Telkom cukup baik • Kemampuan dasar, perilaku dan akhlak menjadi hal yang menunjukkan kualitas lulusan tingkat TK dan SD. Pada tingkatan SMP, prestasi siswa yang menjadi patokan. Seberapa banyak lulusan yang melanjutkan ke sekolah dengan tingkatan yang diinginkan, menunjukkan kualitas lulusan dari tingkat SMP ke atas.
<p>NEEDS, WANTS & EXPECTATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kualifikasi tenaga pengajar memiliki peranan yang cukup besar pada pertimbangan pemilihan sekolah untuk tahap TK dan SD. Akreditasi cukup penting di hampir seluruh tingkatan. Fasilitas pengembangan kreativitas anak dianggap penting untuk level SD dan SMP. • Fasilitas, teknologi, keamanan adalah yang paling banyak dipilih orang tua sebagai fasilitas yang harus dimiliki sekolah favorit. Selain itu, playground/ area terbuka untuk tempat beraktivitas siswa dan balai pertemuan juga dipilih baik orang tua maupun siswa. • Sebagian besar orang tua level SMP ke atas tertarik dengan adanya layanan pendidikan skill khusus dan pendidikan karakter • Sebagian besar responden tertarik dengan adanya sekolah dengan jenjang yang berlanjut, sampai harapannya adalah dengan adanya sekolah berjenjang dapat memberikan keringanan biaya dan kemudahan untuk masuk. Sebagian responden yang tidak tertarik, khawatir anak akan bosan. Sebagian lainnya khawatir akan biaya yang mahal. • Bidang yang dianggap memiliki potensi yang baik adalah: bisnis dan manajemen, teknologi informasi dan komunikasi, dan pariwisata • Bagi mayoritas responden, kenaikan biaya sekolah Rp. 100.000,- masih dianggap wajar. Kurang dari setengah menganggap range Rp 200.000,- – Rp 500.000,- masih wajar.
<p>CUSTOMER EXPERIENCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagian besar responden lebih banyak menonjolkan kekuatan/ kelebihan sekolah yang dipilih dibandingkan kekurangannya. Beberapa kelebihan yang dirasakan adalah reputasi guru, fasilitas lengkap, dan biaya terjangkau. • Kompetensi guru memberikan pengaruh yang tinggi terhadap tingkat kepuasan. • Net promoter score orang tua dengan level SMA dan SMK tidak setinggi net promoter score di level lainnya. • Fasilitas pendukung yang lebih lengkap menjadi salah satu factor yang menjadi harapan dan belum didapatkan di sekolah saat ini • Tingkat siswa yang ingin bekerja sebagai entrepreneur lebih tinggi untuk siswa SMK dibandingkan siswa SMA

Research Output	Findings
COMPANY (TELKOM SCHOOLS)	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas, lokasi, dan lingkungan dari <i>Telkom Schools</i> menarik bagi responden non user. • Sebagian besar responden tertarik untuk menyekolahkan anaknya ke <i>Telkom Schools</i>, alasan dari ketertarikan responden adalah kualitas pendidikan yang bagus dan fasilitas yang lengkap • Sebagian besar responden orang tua TK – SMP sangat tertarik jika <i>Telkom Schools</i> menjadi sekolah favorit. Di level orang tua yang memiliki anak berusia SMA dan SMK, tingkat ketertarikannya tidak setinggi level lainnya.

III.5 Teknologi Informasi

Teknologi informasi pada hakikatnya merupakan suatu proses perancangan, pemrosesan, pengimplementasian, dan pengembangan sistem informasi dengan dukungan perangkat keras dan perangkat lunak komputer. Di era globalisasi ini, teknologi informasi sering sekali dimanfaatkan untuk memasukan, mengolah, menyimpan, mengubah, menjaga, mengirimkan, menerima, mencari data. Selain itu, melalui teknologi informasi, memungkinkan pengguna (*user*) untuk mengakses dan mentranmisikan banyak informasi secara cepat dan aman dalam satu waktu.

Konektivitas Internet

Komponen dalam infrastruktur ini termasuk di dalamnya teknologi jaringan komputer dan telekomunikasi internal serta eksternal. Seperti LAN dan WAN yang pada umumnya menggunakan teknologi TCP/IP sebagai standar protokol jaringan. Jaringan internet LAN yang tersedia berbasis kabel (Ethernet dan Optic) dan jaringan intranet LAN berbasis nirkabel (*wireless*). Jaringan komputer yang dikelola oleh YPT Group menggunakan kabel/optik dan wireless. Tabel berikut jumlah *access point* yang digunakan oleh YPT Group.

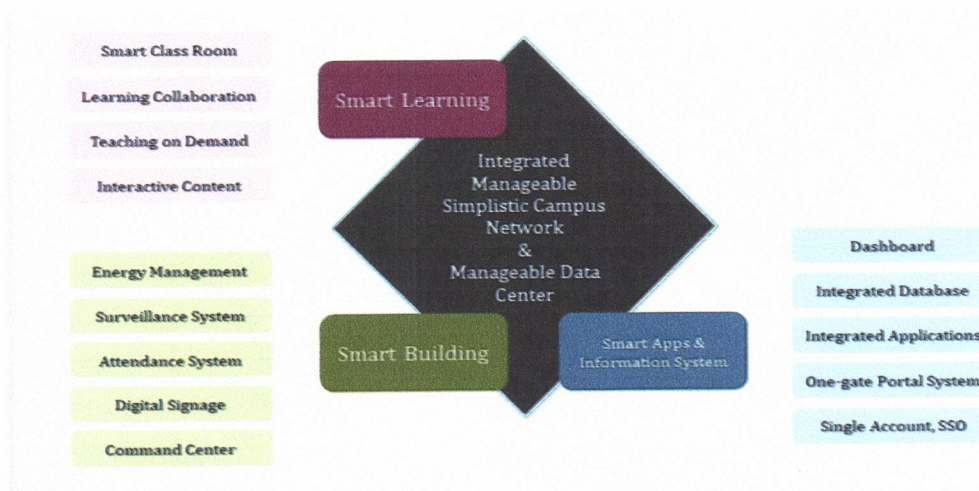
Tabel 3.14 Jumlah *Access Point* YPT Group.

Kawasan	Jumlah Titik
<i>Telkom University</i>	362
Kantor Lakhar YPT	22
IT Telkom PWT	61
IT Telkom SBY	13
Akatel JKT	20
SMA/SMK Telkom	205

Kawasan	Jumlah Titik
PAUD, TK, SD, SMP Telkom	35
Total	718

Digital Campus & Digital Schools Infrastruktur Jaringan Internasional

YPT akan Konsep Telkom DigiCampus & DigiSchool seperti pada Gambar 3.7.



Gambar 3.7 Konsep Telkom DigiCampus & DigiSchool

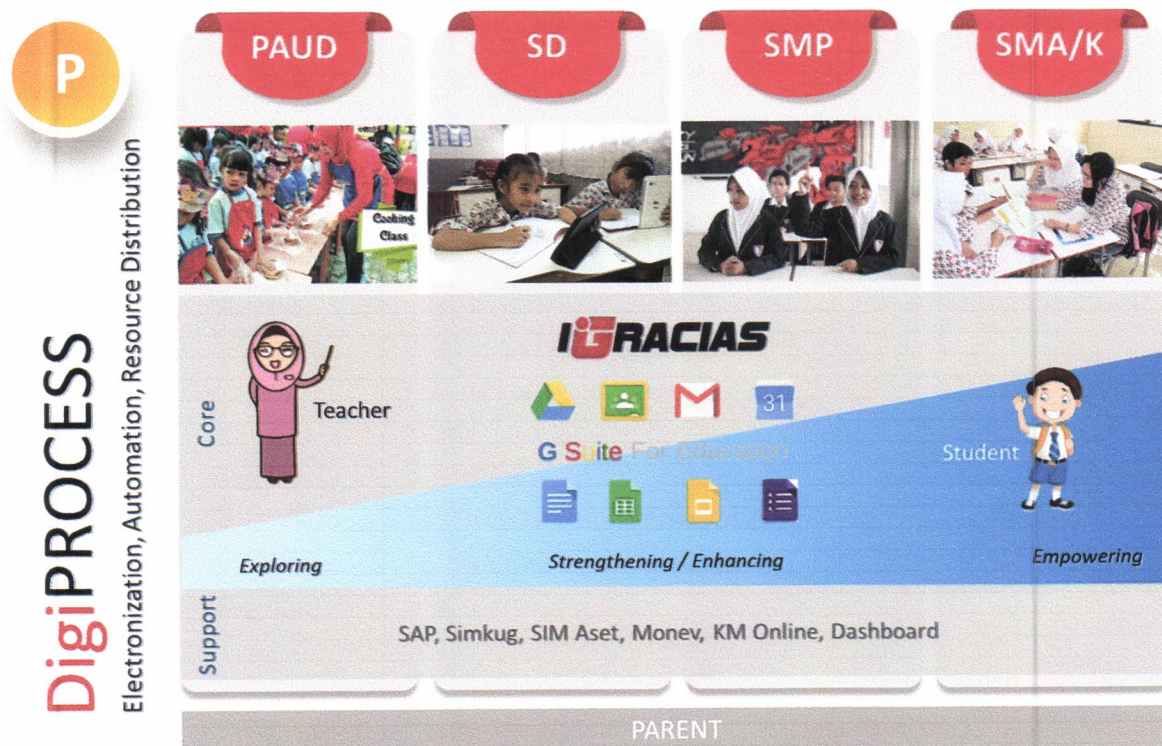
Dashboard YPT telah tersedia, walaupun penggunaannya masih secara manual. Terdapat beberapa Lemdikdasmen yang diketahui sudah memiliki sistem informasi sendiri. Namun sistem informasi tersebut masih belum terintegrasi. Sehingga secara umum sistem informasi di lingkungan YPT Group masih membutuhkan integrasi sistem untuk seluruh Lemdik, Lembaga non-pendidikan maupun institusi.

Adapun untuk mengelola data atau informasi Sumber Daya Manusia (SDM) dan Finansial, YPT telah menggunakan sistem informasi *Human Resource* (HR) dan juga Sistem Informasi Keuangan (SIMKUG) yang terintegrasi.

Melalui Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom Nomor: KEP.1054/00/DGS-HK01/YPT/2017 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) tanggal 15 Desember 2017 dibentuk Unit Digital Transformation di bawah Direktorat Digital Transformation, Synergy, and Performance yang fokus untuk mengembangkan Teknologi Informasi di lingkungan YPT Group. Hal ini menunjukkan bahwa YPT menaruh perhatian yang lebih besar lagi kepada bidang IT guna mendukung proses bisnis seluruh Lembaga di lingkungan YPT Group secara konsisten.

Teknologi informasi juga dapat dimanfaatkan untuk sarana komunikasi. Saat ini, YPT sudah menggunakan *memo online* termasuk ke lembaga pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi, serta institusi untuk nota dinas (komunikasi resmi) dan domain tersendiri untuk komunikasi informal. Selain itu, Yayasan juga menyediakan TUNE (*Telkom University Network Engine*) yang dapat diakses oleh warga kampus (pengelola, dosen, mahasiswa, orangtua mahasiswa dan staf tenaga kependidikan) untuk mempermudah akses internet di kampus. TUNE (*Telkom University Network Engine*) merupakan layanan koneksi nirkabel (*wireless*) internet kampus berbasis *Single Account* dan *Single Sign On* (SSO) yang ditujukan untuk warga kampus dengan cakupan sinyal di seluruh kawasan kampus, baik fakultas maupun area publik.

Telkom Schools mengusung DigiSchool sebagai program utama pengembangan seluruh Lembaga Pendidikan Dasar dan Menengah di bawah naungan YPT. Di dalam DigiSchool terdapat DigiProcess yang menekankan proses penyampaian (*delivery*) pembelajaran dan administrasi sekolah disampaikan melalui media elektronik (*electronization*) yang berjalan secara otomatis (*automation*) dan sumber daya yang dapat didistribusikan dengan mudah (*resource distribution*). Detail bisa dilihat pada Gambar 3.8.



Gambar 3.8 DigiPROCESS pada DigiSchools LEMDIKDASMEN

Untuk mengimplementasikan DigiProcess tersebut digunakanlah Google Apps For Education (GAFE) dan iGracias Telkom Schools sebagai platform. Dengan mengimplementasikan GAFE pada proses pembelajaran, siswa dan guru dapat melakukan interaksi dimanapun dan kapanpun (*anytime and anywhere*) dengan multimedia. Salah satu fungsi yang paling dirasakan manfaatnya adalah fitur Quiz. Dimana dengan adanya fitur quiz, siswa tidak perlu

mengerjakan soal ulangan (quiz) dengan menggunakan kertas (*paperless*). Di samping itu, guru dimudahkan dalam melakukan penilaian karena GAFE memberikan rekapan nilai hasil pengerjaan siswa secara cepat, tepat dan akurat. iGracias Telkom Schools sebagai Sistem Informasi Akademik dan Non-akademik *Telkom Schools* merupakan *platform* sistem informasi untuk seluruh Lembaga Pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom. Proses administrasi manajemen kepegawaian, kesiswaan, nilai siswa, presensi, jadwal pelajaran, raport, master data (kelas, ruangan, mata pelajaran, kurikulum), keuangan, laporan Dapodik, dan penerimaan peserta didik baru (PPDB).

Untuk mendukung proses administrasi sekolah lainnya, Telkom Schools mengimplementasikan beberapa aplikasi sistem informasi, diantaranya:

1. Sistem Informasi Manajemen Keuangan (SIMKUG).
2. Sistem Informasi Manajemen Aset (SIM ASET),
3. Sistem Informasi Monitoring & Evaluation (Monev),
4. Sistem Informasi Kontrak Manajemen (KM Online), dan
5. Sistem Pendukung Keputusan (Dashboard).

BAB IV ANALISIS SWOT – TOWS

IV.1 External Factors Analysis Summary (EFAS)

External Factors Analysis Summary atau EFAS merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja YPT berdasarkan kondisi lingkungan eksternalnya. Analisis peluang berguna untuk mengidentifikasi tuntutan pasar dan potensi perubahan pasar dengan melihat perubahan yang terjadi pada kondisi lingkungan eksternal dan *trend* pasar. Sedangkan analisis ancaman dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi merugikan atau membahayakan kegiatan usaha yang dijalankan oleh YPT.

Berdasarkan pembahasan faktor eksternal pada Bab V maka diperoleh resume analisis peluang dari faktor eksternal, diantaranya:

a. Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi Indonesia optimis membaik sesuai dengan prediksi beberapa lembaga lainnya seperti Bank Indonesia, Bappenas, dan Bank Dunia. Selain itu, pencapaian belanja negara dari sisi belanja barang dan belanja modal pemerintah menunjukkan keadaan yang lebih baik dari tahun sebelumnya.

b. Daya Beli

Secara umum, pertumbuhan daya beli di Indonesia mengalami kenaikan. Adanya peningkatan daya beli masyarakat yang ditandai oleh besarnya peningkatan pendapatan per kapita dan kenaikan nilai inflasi di Indonesia pada periode tahun 2016/2017, yang ditunjukkan dari kenaikan daya beli masyarakat dikurangi nilai inflasi bernilai positif.

c. Stabilitas Politik

Stabilitas keamanan dan politik Indonesia tidak mengalami masalah. Hal-hal yang mengarah kepada sisi-sisi keamanan diintruksikan untuk ditangani secepat-cepatnya. Pada tahun 2019 stabilitas keamanan dan politik diharapkan dapat dikendalikan total (Joko Widodo, 2018).

d. Status Sosial

Berpendidikan dan bersekolah pada masyarakat Indonesia dipandang lebih baik daripada yang tidak bersekolah. Disisi lain, melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi dinilai baik untuk menunjang karir anak di masa depan.

e. APK

Nilai angka partisipasi kasar (APK) terbesar terdapat pada jenjang pendidikan Sekolah Dasar (SD) yakni sebesar 108,5 %. Kemudian nilai APK SMP (90,23 %), SMA (82,84 %), PAUD (20,49 %), dan Dikti (25 %).

f. Motivasi

Tingginya motivasi untuk sekolah ditandai dengan masih adanya siswa di daerah pedalaman yang tetap ke sekolah meskipun harus nyebrang sungai yang berbahaya. Disamping itu berdasarkan sumber data Kemendikbud 2017 jumlah total siswa meningkat setiap tahunnya.

- g. **Peminatan Sekolah**
Kemudahan mendapatkan kerja atau cepat mendapatkan kerja menjadi daya tarik calon mahasiswa terhadap konsep Tel-U atau TUNC. Berdasarkan survei Markplus 2017, jurusan akuntansi yang dimiliki Yayasan Pendidikan Telkom yang paling diminati pada sebagian besar kota di Indonesia. Minat jurusan teknik pun mendominasi sebagian besar kota. Terdapat pula minat yang cukup tinggi terhadap jurusan manajemen.
- h. **Dominasi Orang Tua**
Orang tua berperan penting terhadap pendidikan anak-anaknya melalui pemberian informasi untuk memilih perguruan tinggi. Berdasarkan hasil survei MarkPlus 2017, calon mahasiswa mendapatkan informasi mengenai perguruan tinggi dari orang tua sebesar 65,4 %.
- i. **Adat / Kebiasaan**
Adat atau kebiasaan menjadi salah satu faktor timbulnya perubahan sosial budaya pada masyarakat di Indonesia. Pengalaman nilai Pancasila dan pengembangan kepribadian dilaksanakan secara aktif dan terencana dalam proses pendidikan di Indonesia yang bertumpu pada UUD 1945 guna mencapai tujuan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.
- j. **Model Pembelajaran**
Model pembelajaran melalui sistem *online* memberikan aksesibilitas dan fleksibilitas yang baik terhadap kelancaran penyelenggaraan pendidikan. Karena siswa dan mahasiswa dapat mengakses materi pembelajaran secara cepat, mudah, serta materi bisa diakses dimana mereka berada dan waktu yang fleksibel.
- k. **Usia Sekolah**
APK terbesar saat ini berada pada jenjang pendidikan setingkat SD (108,5 %). Kemudian diikuti oleh SMP (90,23 %), SMA/SMK (82,84 %), dan Dikti (25 %).
- l. **Pasokan Calon Siswa / Mahasiswa**
Total pendaftar SNMPTN 2017 sebanyak 517.116 orang, sedangkan tahun lalu sebanyak 645.202 orang dengan daya tampung 123.000 orang. Disisi lain, animo masuk perguruan tinggi di YPT meningkat, pada tahun 2017 peningkatan animo terjadi pada Dikti yakni sebanyak 41.545 pendaftar dari tahun sebelumnya sebanyak 27.763 pendaftar. Telkom University masih mendominasi jumlah pendaftar dimana pendaftar sebanyak 40.200 orang dan lulus seleksi 15.636 sedangkan yang registrasi 7.263 orang.
- m. **Sumber Pendanaan**
Pemerintah aktif mempertahankan anggaran pendidikan nasional sebesar 20 % dari APBN.
- n. **Sumber SDM (Pengajar)**
Jumlah dosen aktif di perguruan tinggi swasta lebih banyak dari perguruan tinggi negeri yakni sebesar 184.548 orang dan 97.024 orang dengan total 281.572 dosen. Kemudian total pengajar Dikdasmen sebanyak 4.959.561 guru.
- o. **Sumber Sarana Prasarana**

Tel-U telah mendapat lab dari beberapa pihak seperti operator telekomunikasi (Telkom dan Telkomsel), ZTE, dan Motorola untuk fakultas teknik serta Galeri Investasi Bursa Efek Indonesia (Gibe) untuk fakultas ekonomi dan bisnis. Hal tersebut berguna untuk menunjang pelaksanaan praktikum mahasiswa.

p. Sumber Informasi

Orang tua bisa memantau perkembangannya dengan mengakses informasi secara *online*. Selain itu, beberapa fakultas di Tel-U sudah kerjasama dengan sumber informasi *paper/* jurnal terkenal seperti ACM, Proquest, IEEE, Emerald, dan Scimedirect.

q. Alumni

Terdapat alumni Tel-U sudah bekerja di beberapa perusahaan. Adapula yang memegang posisi kunci di perusahaan, pemerintahan, dan pengusaha. Forum Alumni *Telkom University* (FAST) sebagai wadah untuk alumni Tel-U kini tersedia dengan konten yang relatif lebih lengkap.

r. Sekolah

Tel-U masuk dalam 20 top universitas riset dan Lemdikdasmen mendapatkan juara pada beberapa lomba.

s. Jumlah Siswa dan Mahasiswa

Jumlah *student body* Lemdikti YPT pada tahun 2017 adalah 30.778 mahasiswa, tumbuh mencapai 9 % daripada tahun 2016 yang sebesar 28.227 mahasiswa. Sedangkan jumlah *student body* Lemdikdasmen YPT pada tahun 2017 mencapai 13.575 siswa, tumbuh 12 % dari tahun 2016 yang sebesar 12.104 siswa. Dengan demikian, pada akhir tahun 2017, total siswa dan mahasiswa yang ada di bawah YPT sebanyak 44.353 orang.

t. Penerbit

Belum ada kerjasama dengan penerbit untuk *publish* karya ilmiah siswa dan mahasiswa. Namun, Tel-U sudah melakukan kerjasama dengan penyedia sumber informasi *paper* terkenal seperti ACM, Proquest, IEEE, Emerald, dan Scimedirect.

u. Lembaga Keuangan

Tel-U sudah melakukan kerjasama dengan beberapa Bank diantaranya BNI, Mandiri, dan lembaga keuangan investasi seperti Bursa Efek Indonesia. Sedangkan lembaga keuangan yang bekerja sama dengan AKATEL, ITT, dan Lemdikdasmen lebih sedikit dibanding Tel-U.

v. Industri

Terdapat program OPES untuk sinergi internal dan terdapat sinergi eksternal yang dilakukan bersama PT. Telkom Akses melalui program beasiswa *Access Fiber Optic Class* (AFOC).

w. Pemerintah dan BUMN

Adanya pengembangan inovasi dan komersialisasi hasil-hasil riset melalui peningkatan *Sinergi Academic, Business, Government, Community* (ABGC) dan kerjasama dengan Quadruple Helix perkokoh sinergi YPT. Perlu diketahui juga lembaga riset YPT yakni BTP merupakan salah satu dari 100 *Science Techno Park* yang direncanakan oleh pemerintah.

- x. Sekolah
Telah diimplementasikan kebijakan OPES, sehingga siswa bisa masuk langsung ke Perguruan Tinggi. Selain itu, sudah ada kerjasama ITT Purwokerto dengan beberapa SMK Bekasi, Medan, Makasar, Jakarta, Banjarbaru, dan Bandung.
- y. Asosiasi
Tel-U sudah mengadakan kerjasama dengan PT. Telkom Indonesia, Bursa Efek Indonesia, beberapa asosiasi industri (MASTEL), *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Indonesia Chapter*, NexMU Malaysia dan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI).
- z. Siswa dan Mahasiswa
Nilai *Customer Satisfaction Index* YPT Group secara keseluruhan berada di atas 70% (Tel-U, Akatel, ITT Telkom, Lemdikdasmen, Telkom TPCC, BTP, dan Institusi).
- aa. Industri (*User*)
Beberapa perusahaan sudah banyak memakai lulusan Lemdikti dan Lemdikdasmen YPT yaitu Telkom, Telkomsel, XL, Institusi Telkom (*Telkom Group*), PT Akses, Infomedia, Telkom Infra, BI. Tel-U juga menandatangani MoU dengan *International Enterprise Singapore* untuk penyaluran lulusan untuk kebutuhan perusahaan singapura.
- bb. Individu dan Organisasi
Beberapa organisasi menggunakan lulusan Tel-U dalam pengurusannya.

Sedangkan hasil analisis ancaman berdasarkan beberapa faktor eksternal, diantaranya:

- a. Pengelompokan pemerintah
Saat ini, Kementrian Riset dan Teknologi digabung dengan Kementrian DIKBUD DIKTI, sehingga dana alokasi untuk pendidikan DIKTI menurun. Hal ini terjadi dikarenakan pemerintah ingin melakukan *link and match* antara pendidikan tinggi dan teknologi.
- b. Peraturan
Berdasarkan surat edaran MENRISTEKDIKTI Nomor 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi diketahui bahwa moratorium pembukaan Perguruan Tinggi guna meningkatkan mutu Perguruan Tinggi. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia saat ini ada sebanyak 4.455 dan yang dibawah pembinaan KeMENRISTEKDIKTI berjumlah 3.244. Jumlah ini dinilai terlalu banyak. Sehingga kemungkinan teklaksananya pembangunan perguruan tinggi baru akan sulit untuk dilakukan.
- c. Asosiasi / KOPERTIS
Berdasarkan surat edaran MENRISTEKDIKTI Nomor 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi, perguruan tinggi swasta terus didorong untuk meningkatkan akreditasi institusinya. Salah satu bentuk bantuan dari ristekdikti adalah PP-PTS atau Program Hibah Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta yang dibahas dalam surat edaran MENRISTEKDIKTI Nomor 2189/C/KEP/VIII/2017.
- d. Undang-undang
Pemerintah terus mengupayakan adanya wajib belajar 12 tahun (yang sebelumnya 9 tahun). Presiden Republik Indonesia melalui Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 2014 telah

menginstruksikan kepada Menteri, Kepala Lembaga Negara, dan Kepala Pemerintah Daerah untuk melaksanakan Program Indonesia Pintar (PIP) yang mana di dalamnya terdapat wajib belajar 12 tahun. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2008 tentang Wajib Belajar juga mendukung terlaksananya program ini.

e. Rawan Bencana

Lokasi Tel-U berada didekat daerah yang rawan bencana banjir yaitu Baleendah dan bojongsong. Apabila banjir itu meluas, maka Tel-U akan terkena dampaknya.

f. Badan Penyelenggara Formal

Terdapat beberapa Yayasan pendidikan yang potensi menyaingi YPT diantaranya Yayasan Muhammadiyah, Yayasan Al-Azhar, Yayasan Bina Nusantara, dan Yayasan penyelenggara pendidikan formal lainnya.

g. Badan Penyelenggara Nonformal

Adanya lembaga kursus yang membuka layanan homeschooling dan pelatihan yang berpotensi dapat mengancam program pendidikan YPT yang ada di TPCC.

Berdasarkan hal yang sudah dijelaskan diatas dan diskusi internal YPT maka dibuat bobot (*weight*), tingkat (*rating*) dan bobot yang dikalikan dengan *rating (weight score)* untuk faktor eksternal seperti pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Ringkasan Analisis Stratejik Eksternal

<i>External Strategic Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Ratings</i>	<i>Weight Score</i>
PELUANG (OPPORTUNITIES)			
CHANGES (C7)	0.13		
Ekonomi	0.04		
Pertumbuhan ekonomi nasional	0.02	6	0.12
Daya Beli (Pendapatan per Kapita)	0.02	6	0.12
Politik	0.01		
Stabilitas Politik	0.01	5	0.05
Sosial	0.03		
Status Sosial	0.01	5	0.05
APK (Angka Partisipasi Kasar)	0.01	7	0.07
Motivasi untuk sekolah	0.01	5.5	0.055
Budaya	0.03		
Peminatan sekolah	0.01	5	0.05
Dominasi Orang Tua	0.01	5	0.05
Adat / Kebiasaan	0.01	5	0.05
Teknologi	0.01		
Model Pembelajaran	0.01	6	0.055
Demografi	0.01		
Usia Sekolah	0.01	8	0.08
CENTRE (C6)	0.15		

<i>External Strategic Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Ratings</i>	<i>Weight Score</i>
Pasokan calon siswa / mahasiswa	0.05	7	0.35
Sumber Pendanaan	0.03	5	0.15
Sumber SDM / Tenaga Pengajar	0.04	8	0.32
Sumber Sarana Prasarana	0.02	6	0.12
Sumber Informasi	0.01	7	0.07
CHANNELS (C5)	0.10		
Alumni	0.03	7	0.21
Sekolah	0.05	7	0.35
Siswa / Mahasiswa	0.02	8.25	0.165
COMPLEMENTORS (C4)	0.10		
Penerbit	0.01	5	0.05
Lembaga Keuangan	0.02	6	0.12
Industri	0.03	7	0.21
Pemerintah/BUMN	0.01	7	0.07
Sekolah	0.02	7	0.14
Asosiasi	0.01	7.00	0.07
CUSTOMERS (C2)	0.22		
Siswa / Mahasiswa	0.10	7	0.7
Pengguna / Industri	0.08	7	0.56
Individu / Organisasi	0.04	6	0.24
ANCAMAN (THREATS)			
CHANGES (C7)	0,05		
Kebijakan Pemerintah	0.01		
Pengelompokan kementerian	0.01	4	0.04
Sosial	0.01		
Asosiasi/Kopertis	0.01	5	0.05
Hukum	0.02		
Undang-Undang	0.01	4	0.04
Peraturan	0.01	3	0.03
Alam	0.01		
Daerah rawan bencana	0.01	5	0.05
COMPETITORS (C3)	0.25		
Badan Penyelenggara Pendidikan Formal	0.15	4	0.62
Badan Penyelenggara Pendidikan Nonformal	0.10	5	0.5
TOTAL	1,00		5,97

IV.2 Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Internal Factors Analysis Summary atau IFAS merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh YPT berdasarkan kondisi lingkungan

internalnya. Analisis ini bertujuan untuk memahami dan mengetahui kapabilitas serta sumber daya yang ada serta agar kelemahan yang dimiliki oleh YPT bisa segera diperbaiki. Dengan demikian YPT dapat bergerak secara cepat dan tepat dalam menanggapi setiap perubahan lingkungan yang terjadi di masa yang akan datang.

Berikut ini hasil analisis kekuatan YPT berdasarkan beberapa faktor internal, diantaranya:

a. Jumlah SDM

Jumlah dosen di Lemdikti sebanyak 856 orang dan jumlah guru di Lemdikdasmen sebanyak 814 orang. Rasio dosen terhadap mahasiswa dan rasio guru terhadap siswa adalah 1:36 dan 1:17 dengan rasio ideal 1:30 dan 1:14.

b. Sarana (Gedung dan Kantor)

Secara umum, tanah dan bangunan (Gedung dan Kantor) yang digunakan untuk kegiatan pendidikan atau usaha YPT sebesar 98% adalah milik YPT sendiri (tidak sewa). Lalu pada Oktober 2017 terdapat auditorium yang baru diresmikan di Telkom University.

c. Penggunaan *Brand* Telkom

Semua lembaga pendidikan dasar, menengah, dan tinggi menggunakan Nama Telkom. Hal ini akan mudah dikenal oleh masyarakat karena nama Telkom dinilai cukup baik di masyarakat Indonesia sehingga akan memudahkan untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Universitas Telkom menempati urutan kelima dalam hal *brand awareness* untuk perguruan tinggi swasta setelah Universitas Trisakti, Universitas Gunadharma, Universitas Bina Nusantara, dan Universitas Islam Indonesia.

d. Reputasi (GCG, *image*, dll)

Tel-U dan Lemdikdasmen banyak memperoleh juara di lomba tingkat nasional dan internasional. Pencapaian prestasi mahasiswa tahun 2017, Tel-U mengikuti dan memenangkan kejuaraan tidak kurang dari 218 kejuaraan diantaranya 48 Regional, 152 Nasional, dan 18 Internasional. Pada tahun yang sama, SMP Telkom Bandung mendapat penghargaan dari Kementrian Lingkungan Hidup dengan nama penghargaan "Sekolah Adiwiyata Tingkat Nasional".

e. Sarana Komunikasi

YPT sudah menggunakan *memo online (e-office)* termasuk lembaga dan institusi untuk penggunaan nota dinas dan komunikasi resmi serta menggunakan domain sendiri untuk komunikasi internal. Selain itu, TUNE (*Telkom University Network Engine*), merupakan layanan koneksi nirkabel (*wireless*) internet kampus berbasis *Single Account* dan *Single Sign On (SSO)* yang ditujukan untuk warga kampus (pengelola, dosen, mahasiswa, orangtua mahasiswa dan staf tenaga kependidikan) dengan cakupan sinyal di seluruh kawasan kampus, baik fakultas maupun area publik.

Sedangkan hasil analisis kelemahan YPT berdasarkan beberapa faktor internal, diantaranya:

a. Kompetensi SDM

Masih terdapat guru yang belum memiliki sertifikasi dan tidak linier sesuai pendidikannya untuk tenaga pengajar Lemdikdasmen serta masih sedikit dosen yang mempunyai jabatan fungsional akademis (JFA) pada tingkat lektor kepala, dan professor di dalam Lemdikti.

b. Teknologi Informasi

Sistem informasi (SI) di YPT Group belum terintegrasi secara keseluruhan baik untuk Lemdikdasmen, Lemdikti, Lembaga riset, pelatihan, dan sertifikasi serta institusi. Salah satu usaha untuk memperbaiki kondisi ini adalah saat RAPIM II bulan November 2017 diputuskan akan ada Direktur *Digital Transformation, Sinergy, and Performance*.

c. Sumber Pendanaan / Pembiayaan

YPT masih bergantung kepada *Tuition Fee* sebagai sumber pendanaannya. Pada tahun 2017, dana berasal dari *Tuition Fee* sebesar 78,8%. Sedangkan dana dari *Non Tuition Fee* (NTF) sebesar 21,2 % dari total pendapatan sebesar Rp 807,98 milyar atau tumbuh sebesar 10,15 % dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan kondisi internal di atas maka dibuat tabel IFAS berisikan informasi mengenai bobot (*weight*) dan tingkat (*rating*) serta bobot yang dikalikan *rating* (*weight score*) seperti pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Ringkasan Analisis Stratejik Internal

<i>Internal Strategic Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Ratings</i>	<i>Weight Score</i>
Kekuatan (Strength)			
INTERNAL (C1/F1)			
Sumber Daya Manusia	0.15		
Jumlah SDM (Dosen, Guru, Tendik, Karyawan)	0.15		
Sarana & Prasarana	0.15	8.5	1.275
Sarana (Gedung, Kantor, Gudang)	0.14		
Prasarana (Lab, Perpustakaan)	0.07	7.5	0.525
Tata Kelola	0.07	7	0.49
Penggunaan <i>Brand</i> Telkom	0.15		
Reputasi (GCG Telkom, <i>Image</i> , dll)	0.08	5	0.4
Information Teknologi	0.07		
Sarana Komunikasi	0.06	6	0.42
Kelemahan (Weakness)			
INTERNAL (C1/F1)			
Sumber Daya Manusia	0.15		
Kompetensi SDM (Dosen, Guru, karyawan)	0.15	3.5	0.525
Information Teknologi			
Sistem Informasi	0.10	4.5	0.45

<i>Internal Strategic Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Ratings</i>	<i>Weight Score</i>
Keuangan	0.25		
Sumber pembiayaan/pendanaan (<i>tution fee/ non tution fee</i>)	0.25	3	0.75
TOTAL	1,00		5.195

IV.3 Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)

Berdasarkan hasil IFAS dan EFAS serta faktor yang dominan maka dibuat *Strategic Factors Analysis Summary* (SFAS) seperti pada Tabel 4.3.

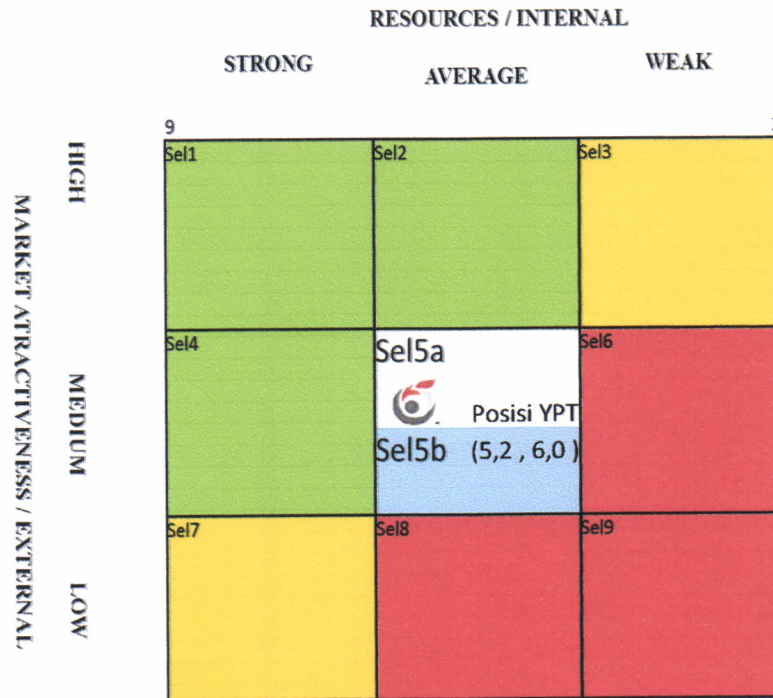
Tabel 4.3 Ringkasan Analisis Situasi Faktor Strategis
(*Strategic Factor Analysis Summary / SFAS*)

No.	Faktor	TOWS	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
OPPORTUNITIES					
1	Pertumbuhan ekonomi nasional	O1	0,02	6	0,12
2	Daya Beli (Pendapatan per Kapita)	O2	0,03	6	0,18
3	Pasokan calon siswa / mahasiswa	O3	0,05	7	0,35
4	Sumber Pendanaan eksternal	O4	0,05	5	0,25
5	Sumber SDM / Tenaga Pengajar	O5	0,02	8	0,16
6	Sumber Sarana Prasarana	O6	0,03	6	0,18
7	Alumni	O7	0,02	7	0,14
8	Sekolah	O8	0,02	7	0,14
9	Siswa / Mahasiswa	O9	0,06	8.25	0,495
10	Lembaga Keuangan	O10	0,02	6	0,12
11	Industri	O11	0,05	7	0,35
12	Sekolah	O12	0,03	7	0,21
13	Siswa/Mahasiswa	O13	0,05	7	0,35
14	Pengguna / Industri	O14	0,05	7	0,35
15	Individu / Organisasi	O15	0,03	6	0,18
THREATS					
16	Badan Penyelenggara Pendidikan Formal	T1	0,05	04.13	0,2065
17	Badan Penyelenggara Pendidikan Nonformal	T2	0,02	5	0,1
STRENGTH					
18	Jumlah SDM (Dosen, Guru, Tendik, Karyawan)	S1	0,05	8,5	0,425
19	Sarana (Gedung, Kantor, Gudang)	S2	0,05	7,5	0,375
20	Prasarana (Lab, Perpustakaan)	S3	0,05	7	0,35
21	Penggunaan Brand Telkom	S4	0,05	5	0,4
22	Reputasi (GCG Telkom, Image, dll)	S5	0,05	6	0,3
23	Sarana Komunikasi	S6	0,02	6	0,36

No.	Faktor	TOWS	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
WEAKNESS					
24	Sistem Informasi	W1	0,05	4.05	0,225
25	Kompetensi SDM (Dosen, Guru, karyawan)	W2	0,075	3.05	0,2625
26	Sumber pembiayaan / pendanaan (<i>Tuition Fee</i> / <i>non tuition fee</i>) internal	W3	0,075	3	0,225
TOTAL			1		

BAB V POSISI YPT PADA GE MATRIX

Selain BCG Matrix, *GE Matrix* merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk menggambarkan posisi perusahaan dalam industri. *GE Matrix* terdiri dari sembilan sel yang didasarkan pada daya tarik jangka panjang industri atau EFAS dan kekuatan bisnis atau IFAS. *GE Matrix* melibatkan banyak data dan variabel dalam mengidentifikasi faktor-faktor strategis. Oleh karena itu, *GE Matrix* memungkinkan penggunanya untuk memilih kriteria yang diyakini paling tepat pada kondisi atau situasi yang ada.



Gambar 5.1 Pemetaan Posisi YPT dalam *GE Matrix*

Gambar 5.1 memperlihatkan posisi persaingan YPT berada pada posisi sel 5a atau berada pada posisi *Medium Attractiveness* dengan kemampuan sumber daya di atas rata-rata. Berdasarkan perhitungan IFAS dan EFAS sebelumnya, maka dibuat posisi YPT pada *GE Matrix*. Saat berada diposisi ini YPT perlu lebih selektif dalam berinvestasi untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi. Perencanaan tersebut berguna untuk mengantisipasi adanya ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Sedangkan strategi yang tepat pada posisi ini adalah strategi pertumbuhan. Strategi ini dirancang untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan (dalam hal ini penambahan tersebut dilakukan pada jumlah siswa/mahasiswa), keuntungan, dan aset serta kombinasi dari hal tersebut.

Strategi pertumbuhan secara horizontal dengan mengkonsentrasikan layanan pada segmen jasa tertentu untuk memperoleh pendapatan dan pangsa pasar yang lebih besar dari kondisi saat ini. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh YPT diantaranya ekspansi, intensifikasi, replikasi, atau perluasan jaringan.

BAB VI VISI DAN MISI YPT

VI.1 Foundation Strategy

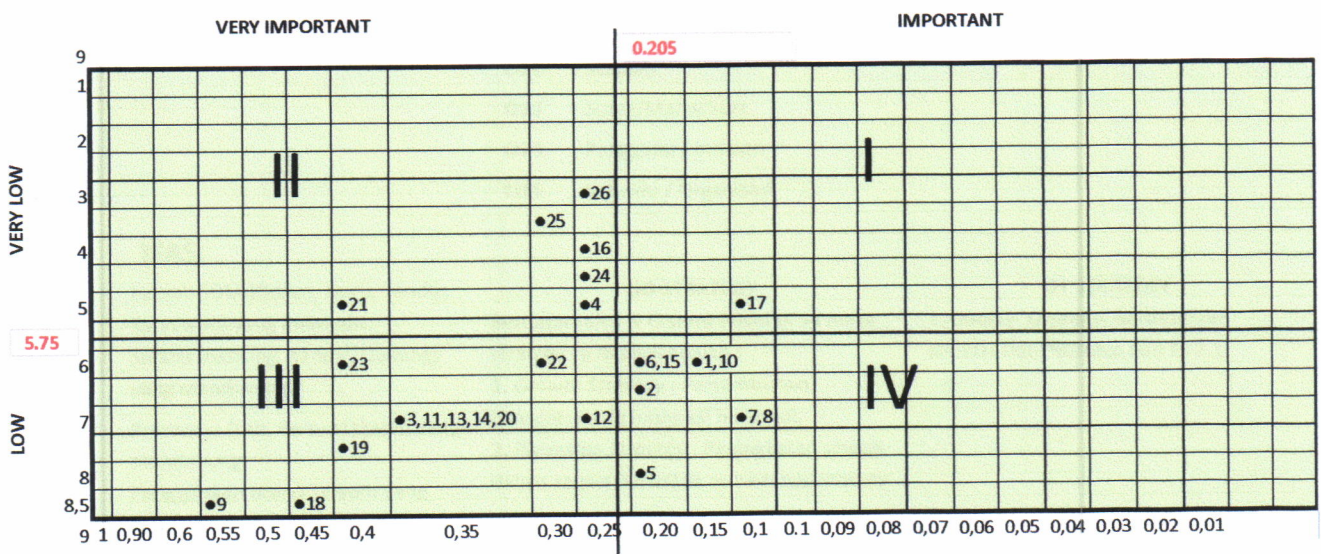
Dalam merumuskan strategi, faktor-faktor internal dan eksternal yang dominan dikategorikan menjadi tiga kategori berdasarkan level prioritas yaitu faktor dengan level prioritas tinggi (Jangka Pendek/JPD), level prioritas sedang (Jangka Menengah/JPM) dan level prioritas rendah (Jangka Panjang/JPJ). Level prioritas untuk setiap faktor ditunjukkan pada Tabel 6.1.

Table 6.1 Penentuan Level Prioritas

No	Faktor	TOWS	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Jangka Waktu		
						JPD	JPM	JPJ
	PELUANG (OPPORTUNITIES)							
	CHANGES (C7)							
	Ekonomi							
1	Pertumbuhan ekonomi nasional	O1	0,02	6	0,12			1
2	Daya Beli (Pendapatan per Kapita)	O2	0,03	6	0,18		1	
	CENTRE (C6)							
3	Pasokan calon siswa/mahasiswa	O3	0,05	7	0,35		1	
4	Sumber Pendanaan eksternal	O4	0,05	5	0,25	1		
5	Sumber SDM / Tenaga Pengajar	O5	0,02	8	0,16		1	
6	Sumber Sarana Prasarana	O6	0,03	6	0,18		1	
	CHANNELS (C5)							
7	Alumni	O7	0,02	7	0,14			1
8	Sekolah	O8	0,02	7	0,14			1
9	Siswa/Mahasiswa	O9	0,06	8	0,48		1	
	COMPLEMENTORS (C4)							
10	Lembaga Keuangan	O10	0,02	6	0,12			1
11	Industri	O11	0,05	7	0,35		1	
12	Sekolah	O12	0,03	7	0,21			1
	CUSTOMERS (C2)							
13	Siswa/Mahasiswa	O13	0,05	7	0,35		1	
14	Pengguna / Industri	O14	0,05	7	0,35		1	
15	Individu / Organisasi	O15	0,03	6	0,18		1	
	ANCAMAN (THREAT)							
	COMPETITORS (C3)							
16	Badan Penyelenggara Pendidikan Formal	T1	0,05	4,09	0,2045	1		
17	Badan Penyelenggara Pendidikan Informal	T2	0,02	5	0,1		1	
	INTERNAL (C1/F1)							
	Sumber Daya Manusia							
18	Jumlah SDM (Dosen, Guru, Tendik, Karyawan)	S1	0,05	8,5	0,425		1	

No	Faktor	TOWS	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Jangka Waktu		
						JPD	JPM	JPJ
	Sarana & Prasarana							
19	Sarana (Gedung, Kantor, Gudang)	S2	0,05	7,5	0,375		1	
20	Prasarana (Lab, Perpustakaan)	S3	0,05	7	0,35		1	
	Tata Kelola							
21	Penggunaan Brand Telkom	S4	0,05	5	0,40	1		
22	Reputasi (GCG Telkom, Image, dll)	S5	0,05	6	0,3		1	
	Information Teknologi							
23	Sarana Komunikasi	S6	0,02	5	0,30		1	
24	Sistem Informasi	W1	0,05	4,5	0,225	1		
	Sumber Daya Manusia							
25	Kompetensi SDM (Dosen, Guru, karyawan)	W2	0,075	3,5	0,2625	1		
	Keuangan							
26	Sumber pembiayaan/pendanaan (tution fee/ non tution fee)internal	W3	0,075	3	0,225	1		
	TOTAL		1,00					

Pengkategorian item level prioritas diperoleh dengan melakukan plotting untuk semua item faktor ke dalam empat kuadran. Keempat kuadran ini dibatasi dengan garis horizontal dan garis vertikal. Garis horizontal didapat dari nilai tengah dari nilai peringkat, sedangkan garis vertikal adalah nilai tengah dari hasil skor bobot. Setelah dilakukan plotting untuk semua faktor, faktor yang termasuk dalam kuadran II akan menjadi prioritas tinggi, faktor dalam kuadran I dan kuadran III menjadi prioritas sedang dan kuadran IV adalah faktor dengan prioritas rendah.



Gambar 6.1 Penentuan Strategi Prioritas

Tabel 6.3 Pemilihan Strategi Inisiatif Berdasarkan TOWS.

NO	STRATEGI TOWS	STRATEGI	ALASAN	ITEM PRIORITAS	GRAND STRATEGY & ALIGNMENT DENGAN MISI BARU	
1	SO Strategy	<i>Growth Strategy : Sustainable Growth.</i>	Pertumbuhan konsentasi dengan integrasi horizontal (meningkatkan pasar dengan memperluas Lembaga Pendidikan Tertentu pada selected area tertentu). Beberapa lembaga pendidikan khususnya Universitas TELKOM dan beberapa lemdik dasmen masih memungkinkan untuk ekspansi ke kota lain (khususnya Surabaya dan Jakarta) untuk Universitas Telkom karena penerimaan calon mahasiswa sangat baik.	Peningkatan sumber pendanaan dapat dilakukan dengan memperluas Lembaga Pendidikan Tertentu pada selected area tertentu	Mengembangkan lembaga pendidikan pada selected area.	
2	WO, WT Strategy	<i>Service Quality Strategy : Quality Enhancement</i>	Integrasi SI antar YPT, lembaga dan anak perusahaan (YPT Group) baik data internal maupun data market riset untuk pengambilan keputusan.	Peningkatan kompetensi SDM (dosen, guru & karyawan) serta peningkatan sistem informasi.	Menyelenggarakan lembaga pendidikan berstandar internasional	
	ST Strategy		Orentasi kualitas dengan peningkatan kompetensi SDM, Pemenuhan standar : target LEMDIKTI, Internasional & TS2.0. Pada saat ini Jafung dosen dan JAG untuk lemdik DASMEN perlu peningkatan karena masih sangat sedikit untuk jafung dan JFG, pada umumnya pada tingkat dasar dan menengah.	Peningkatan kualitas untuk mengurangi tekanan badan penyelenggaraan pendidikan formal lain.		
			WT Strategy			Pemenuhan layanan berdasarkan standar internasional dan TS 2.0. Sarana dan prasarana yang tersedia, sudah memenuhi untuk dapat prasyarat standar international.
			WT Strategy			Peningkatan kualitas untuk mendapatkan dana hibah DIKTI atau dana BOS LEMDIKDASMEN. Untuk mendapatkan dana hibah perlu kompetisi yang tinggi dalam pengajuan proposal sehingga proposal yang diajukan dapat disetujui DIKTI.

NO	STRATEGI TOWS	STRATEGI	ALASAN	ITEM PRIORITAS	GRAND STRATEGY & ALIGNMENT DENGAN MISI BARU
3	SO Strategy	<i>Parenting Stratgy : Synergy enhancement</i>	Untuk meningkatkan sinergi antar lembaga / unit dalam segala hal untuk memperoleh opportunity. Untuk mendapatkan siswa / calon mahasiswa baru perlu dilakukan sinergi baik dalam lembaga pendidikan Dasmen dan Tinggi. Sedangkan untuk meningkatkan pasokan ke industri maka perlu sinergi antara lembaga pendidikan dengan industri yang ada di YPT maupun Telkom Group.	Peningkatan sumber pendanaan eksternal dan internal (<i>Tuition Fee & non tuition fee</i>).	Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui sinergi, penciptaan peluang, inovasi, serta kreativitas.
	WO Strategy		Peningkatan sinergi antara lemdik, lembaga riset dan anak perusahaan untuk meningkatkan pendapatan <i>Non Tuition Fee</i> (NTF).		
			Peningkatkan kerjasama dan pengawasan pada pengelolaan biaya.		

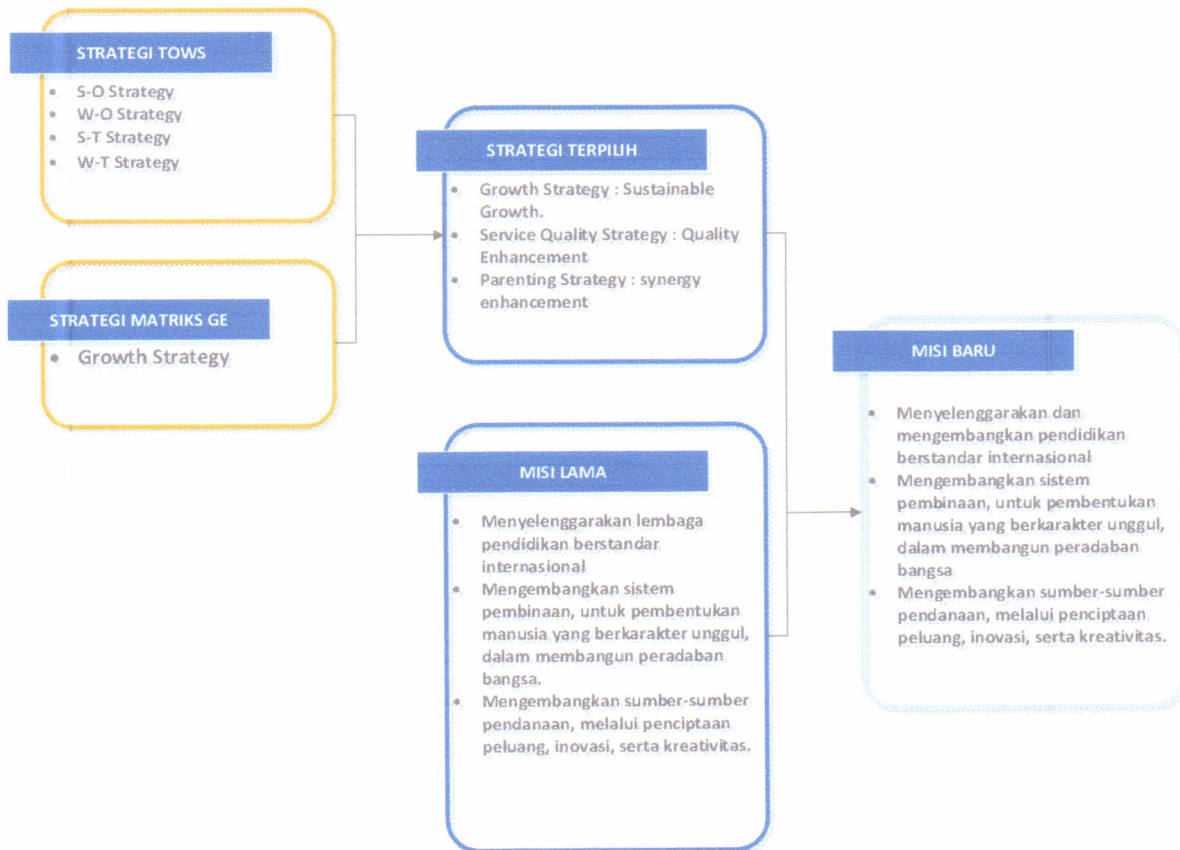
VI.2 Skema Pemilihan *Grand Strategy* / Misi Baru

Skema Pemilihan misi baru dilakukan dengan mengkombinasikan strategi yang diperoleh dari *GE Matrix* dan strategi TOWS serta pertimbangan item level prioritas yang kemudian dirumuskan menjadi strategi terpilih. Strategi terpilih kemudian dikombinasikan kembali dengan misi lama hingga didapatkan misi baru atau *grand strategy* yang diilustrasikan dalam Gambar 6.2.



Gambar 6.2 Skema Pemilihan Misi Baru

Berdasarkan posisi YPT di dalam *GE Matrix* dan hasil evaluasi TOWS maka strategi yang dipilih adalah tiga strategi diantaranya ***growth strategy, quality strategy dan parenting strategy***. Ketiga strategi ini disesuaikan dengan misi lama yaitu: a). Menyelenggarakan lembaga pendidikan berstandar internasional; b). Mengembangkan sistem pembinaan, untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul dalam membangun peradaban bangsa; dan c). Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui penciptaan peluang, inovasi, serta kreativitas. Sehingga, didapatkan tambahan misi baru sebagaimana yang dicantumkan pada point a yaitu menyelenggarakan dan mengembangkan lembaga pendidikan berstandar internasional, terdapat tambahan kata **mengembangkan** untuk mengakomodir *sustainable growth*. Beberapa lembaga pendidikan khususnya Universitas Telkom dan beberapa Lemdikdasmen masih memungkinkan untuk ekspansi ke kota lain karena penerimaan calon siswa/mahasiswa sangat baik. Detail pemilihan misi baru diilustrasikan dalam Gambar 6.3.



Gambar 6.3 Detail Pemilihan Misi Baru

VI.3 Visi, Misi, Tujuan, Kebijakan, dan Program YPT

VI.3.1 Visi

Menjadi Yayasan pendidikan yang bermutu dengan standar internasional, untuk membentuk insan berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.

Dengan tagline: “ *To be a Leader in ICT Education Providers*”

VI.3.2 Misi

Tabel 6.4 Tujuan, Strategi, Kebijakan dan Program Misi 1

Misi 1	Tujuan	Strategi	Kebijakan	Sasaran	Program
Menyelenggarakan dan mengembangkan lembaga pendidikan berstandar internasional	1. Menjadi pemimpin penyelenggara pendidikan berstandar internasional berbasis ICT.	1. Pengembangan system pendidikan yang unggul melalui <i>Telkom Schools</i> dan <i>Telkom University National Campus</i> .	1. Meningkatkan standar kualitas internasional lembaga pendidikan. 2. Mengembangkan sarana dan prasarana layanan pendidikan berstandar internasional & TS2.1	1. TUNC menjadi universitas terakreditasi internasional dan memiliki peringkat QS 50 teratas di Indonesia. 2. <i>Telkom Schoolss</i> sudah berhasil mencapai status <i>Mover</i> dan <i>Flyer</i> .	1. Mengembangkan program terakreditasi internasional TUNC dan peningkatan peringkat QS 2. Menambahkan <i>Telkom Schoolss</i> dengan status <i>Mover</i> dan <i>Flyer</i>
		2. Pengembangan sistem informasi antara YPT, lembaga dan institusi.	3. Mengembangkan layanan pendidikan berbasis ICT. 4. Pengintegrasian sistem informasi antara YPT, lembaga dan institusi.	3. Layanan KBM dan administrasi akademi berbasis ICT 4. Terintegrasinya sistem informasi antara YPT dan	3. Mengimplementasikan ICT untuk manajemen dan administrasi lembaga pendidikan. 4. Mengimplementasikan integrasi sistem informasi

Misi 1	Tujuan	Strategi	Kebijakan	Sasaran	Program
				<p>lembaga serta institusi.</p>	<p>antara YPT dan lembaga pendidikan</p> <p>5. Mengintegrasikan antara YPT dan institusi</p> <p>6. Merawat, memperbaiki dan meningkatkan infrastruktur ICT di lembaga pendidikan.</p> <p>7. Melakukan pengajaran, pembelajaran dan penilaian berbasis ICT di lembaga pendidikan.</p> <p><i>Digital literacy</i> dalam kurikulum pendidikan.</p> <p>8. Memasukkan bahasan mengenai <i>Digital literacy</i> dalam kurikulum pendidikan.</p>
		<p>3. Peningkatan pelayanan yang prima.</p>	<p>5. Meningkatkan kualitas tata kelola berbasis <i>good foundation governance</i>, dan ISO 9001:2015.</p>	<p>5. Perolehan hasil pengukuran penerapan GFG, dan hasil audit badan sertifikasi ISO.</p>	<p>9. Melaksanakan internal consulting (Audit) pada lembaga pendidikan dan institusi dan melaksanakan internal dan eksternal audit ISO 9001:2015 di YPT.</p> <p>10. Memperkuat sistem dan koordinasi kerja yang sesuai dengan standar pelayanan.</p>
		<p>4. Peningkatan keunggulan kooperatif dan kompetitif melalui</p>	<p>6. Meningkatkan kerjasama riset lembaga untuk mendapatkan keunggulan kooperatif.</p>	<p>6. Peningkatan kerjasama dengan Lemdik</p>	<p>11. Riset dan publikasi hasil penelitian nasional dan internasional bereputasi.</p>

Misi 1	Tujuan	Strategi	Kebijakan	Sasaran	Program
		hasil riset lembaga dan institusi.	7. Mengembangkan riset untuk memperoleh keunggulan kompetitif.	7. Peningkatan riset dan publikasi hasil penelitian diakui secara nasional dan internasional.	12. Mengembangkan program kurikulum berbasis riset yang relevan dengan kebutuhan <i>user/stakeholder</i> . 13. Memenuhi kebutuhan <i>user/stakeholder</i> melalui riset. 14. Melaksanakan <i>research award</i> untuk pengakuan keunggulan hasil riset
	2. Peningkatan partisipasi YPT dalam mencerdaskan bangsa	5. Perluasan dan pengembangan Lembaga Pendidikan YPT pada daerah dengan <i>demand</i> yang tinggi.	8. Memperluas <i>Telkom Schoolss</i> dan TUNC pada wilayah dengan <i>demand</i> yang tinggi. 9. Mengembangkan prodi S3 di Lemdikti	8. Pengembangan TS dan TUNC 9. Peningkatan <i>Student Body</i> 10. Penambahan prodi S3 di Universitas Telkom	15. Meningkatkan jumlah <i>student body</i> pada Lemdikdasmen dan Lemdikti. 16. Membuka <i>Telkom Schools</i> pada <i>selected area</i> (daerah potensial) dan Telkom University National Campus di kota Surabaya, Makassar dan Medan 17. Membuka dan menambah prodi S3 di Universitas Telkom

Tabel 6.5 Tujuan, Strategi, Kebijakan dan Program Misi 2

Misi 2	Tujuan	Strategi	Kebijakan	Sasaran	Program
Mengembangkan sistem pembinaan, untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.	1. Terciptanya insan yang mandiri, profesional, cerdas, berintegritas, dan berdaya saing serta berperan aktif dalam memajukan kehidupan bangsa.	1. Penerapan dan penguatan nilai-nilai budaya "YPT way" diseluruh lembaga dan institusi di YPT Group untuk memberikan pelayanan terbaik kepada stakeholder.	1. Mensosialisasikan dan mengimplementasikan nilai-nilai budaya "YPT way". 2. Mengembangkan pendidikan karakter siswa / mahasiswa.	1. Lembaga dan institusi di YPT Group memahami & menerapkan nilai-nilai unggul Yayasan. 2. Siswa / mahasiswa memiliki karakter unggul, perilaku (<i>attitude</i>), pengetahuan dan <i>skill</i> dalam menentukan karir di masa yang akan datang dan menghadapi dunia kerja.	1. Melaksanakan <i>event</i> dan penganugerahan (<i>award</i>) lembaga yang mendukung penguatan nilai-nilai budaya "YPT way" di lingkungan YPT Group 2. Melakukan penguatan pendidikan karakter siswa & mahasiswa.
		2. Pengembangan kompetensi SDM diseluruh lembaga pendidikan, lembaga dan institusi.	3. Melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi untuk tenaga pendidik dan pegawai di lingkungan lembaga pendidikan dasar dan menengah maupun lembaga pendidikan tinggi.	3. Jumlah dosen yang memiliki pendidikan setara S3 & jumlah guru yang memiliki pendidikan S2. 4. Lulusan dan tenaga pendidik memiliki sertifikasi <i>skill</i> tertentu. 5. Peningkatan jumlah dosen JFA Lektor	3. Melaksana sertifikasi guru, kepala sekolah dan dosen. 4. Mengimplementasikan lulusan yang bersertifikat dan berkeahlian khusus di bidangnya. 5. Melaksanakan program Ikatan Dinas(PID) dosen YPT untuk melanjutkan pendidikan S3 &

Misi 2	Tujuan	Strategi	Kebijakan	Sasaran	Program
				Kepala dan dosen dengan JFA Professor serta jumlah Guru JAG.	<p>melaksanakan PID Guru untuk pendidikan lanjut.</p> <p>6. Melaksanakan sertifikasi untuk tenaga pendidik.</p> <p>7. Meningkatkan jumlah tenaga pendidik yang memiliki jabatan fungsional akademis untuk dosen dan jabatan fungsional untuk guru.</p>
		3. Peningkatan keunggulan lembaga pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing.	4. Mengembangkan dan menetapkan kurikulum yang berorientasi pada tuntutan pengguna.	6. Lulusan diterima di perusahaan nasional dan perusahaan multinasional serta lulusan lemdik yang berkualitas dengan dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.	<p>9. Melakukan sinergi antara lembaga pendidikan dengan industri agar <i>link and match</i> antara kurikulum pendidikan dan kebutuhan industri.</p> <p>10. Melaksanakan perancangan, pemodelan, pelaksanaan, penilaian, dan perbaikan sistem pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi lulusan.</p>

Tabel 6.6 Tujuan, Strategi, Kebijakan dan Program Misi 3

Misi 3	Tujuan	Strategi	Kebijakan	Sasaran	Program
Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui penciptaan peluang, inovasi, serta kreativitas.	1. Peningkatan sumber pembiayaan pendidikan di luar Student Fee.	1. Pengembangan sinergi antara YPT, lembaga dan institusi serta Telkom Group untuk meraih <i>opportunity</i> .	1. Meningkatkan sinergi antara YPT, lembaga dan institusi serta Telkom Group untuk memenangkan persaingan. 2. Meningkatkan inovasi dan kreatifitas	1. Kolaborasi antara akademisi, industri, komunitas, dan pemerintah. 2. Good innovation, tenaga pendidik kreatif serta komersialisasi produk baru	1. Meningkatkan riset lembaga atau lembaga pendidikan tinggi dengan menggunakan biaya Pemerintah atau eksternal. 2. Melakukan sinergi lembaga pendidikan, lembaga dengan Telkom Group dalam peningkatan revenue dan inkubasi bisnis. 3. Meningkatkan jaringan kemitraan dengan <i>stakeholder</i> yang saling menguntungkan.
		2. Pengembangan pengelolaan biaya diseluruh lembaga dan institusi.	3. Meningkatkan kolaborasi eksternal dengan menjalin kerjasama antara akademisi, praktisi, pemerintah dan komunitas.	3. Peningkatan sumber pembiayaan <i>Non Tuition Fee</i> (NTF) 4. Pengelolaan keuangan yang akuntabel.	4. Meningkatkan kualitas SDM dalam pengajuan pendanaan <i>Non Tuition Fee</i> (NTF). 5. Mengembangkan sumber daya riset yang bernilai tambah tinggi.

VI.4 Target 2019 - 2023

Untuk memastikan ketercapaian sasaran strategis secara bertahap, maka diperlukan indikator-indikator kinerja utama berupa matriks terukur yang dapat dikuantifikasi. Matriks terukur tersebut diwujudkan dalam target untuk masing-masing direktorat, yang dijelaskan dalam beberapa tabel di bawah ini.

Tabel 6.7 Target Directorate of Primary and Secondary Education

Kode	Sasaran	Indikator	TAHUN						
			Realisasi 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S2.M1	Telkom Schoolss sudah berhasil mencapai status <i>Mover</i> dan <i>Flyer</i> .	Jumlah Minimal <i>Mover</i>	14.5%	20.0%	25.4%	30.5%	35.3%	40.0%	45.5%
S9.M1	Peningkatan <i>Student Body</i>	<i>Student Body</i>	13.575	14.521	15.500	16.500	17.500	18.500	19.019
S8.M1	Pengembangan TS dan TUNC.	Jumlah TS		1	0	1	0	0	1
S4.M3	Pengelolaan keuangan yang akuntabel.	SHU (milyar)	37,5	33,6	35,8	38,1	40,5	42,8	44,02
S4.M3	Pengelolaan keuangan yang akuntabel.	Pendapatan (milyar)	121.6	133,6	142,6	151,8	161,05	170,3	175,02
S3.M1	Layanan KBM dan administrasi akademi berbasis ICT	Jumlah lemdik yang menerapkan e-learning (<i>digi process</i>)	-	33%	66%	100%	100%	100%	100%

Tabel 6.8 Target Directorate of Higher Education

Kode	Sasaran	Indikator (KPI)	TAHUN						
			Realisasi 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S9.M1	Peningkatan <i>Student Body</i>	<i>Student Body</i>	30.778	34.146	36.965	40.325	43.870	47.560	51.370
		<i>On Campus</i>	30.778	34.146	36.885	40.165	43.550	47.080	50.730
		<i>Off Campus</i>	-	-	80	160	320	480	640
S9.M1	Peningkatan <i>Student Body</i>	Prodi baru	5	11	7	10	10	8	9
		Jumlah Prodi	40	51	58	68	78	86	95

Kode	Sasaran	Indikator (KPI)	TAHUN						
			Realisasi 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S10.M1	Penambahan prodi S3 di Universitas Telkom	Prodi S3	0	0	1	2	3	4	5
S8.M1	Pengembangan TS dan TUNC.	TUNC	Purwokerto	Surabaya	Jakarta	Makassar	Medan	-	-
S1.M1	TUNC menjadi universitas terakreditasi internasional dan memiliki peringkat QS 50 teratas di Indonesia.	QS World University Ranking (Tel-U)	QS 3-Stars, 4 kategori 5-Stars: Teaching, Employability, Innovation, Inclusiveness	950 QS AUR 401	900	850	800	750	700
		Webometric Ranking (ITTP)	6.674	23.000	16.000	8.000	5.000	4.000	3.800
		Webometric Ranking (AKATEL)	4.432	4.400	23.000	16.000	8.000	5.000	4.000
S7.M1	Peningkatan riset dan publikasi hasil penelitian diakui secara nasional dan internasional.	Jumlah Jurnal/Prosiding Nasional Terakreditasi	26	107	186	265	344	423	502
		Jumlah Jurnal/prosiding Internasional Bereputasi	1.053	1.337	1.634	1.931	2.228	2.525	2.822
S3.M1	Layanan KBM dan administrasi akademi berbasis ICT	Implementasi mata kuliah e-learning (%)	-	40	70	100	100	100	100

Tabel 6.9 Target Directorate of Digital Transformation, Synergy and Performance

Kode	Sasaran	Indikator	TAHUN						
			Realisasi 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S3 & S4.M3	1. Peningkatan sumber pembiayaan Non Tuition Fee (NTF)	Net Income YPT(milyar)	22.95	35.32	39.28	43.70	48.63	54.13	60.29
		Revenue YPT (milyar)	559.36	711.58	792.39	882.73	983.77	1.10	1,223.39
	2. Pengelolaan keuangan yang akuntabel.	OR YPT	96%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
		NPM YPT	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
S1.M3	Kolaborasi antara akademisi, industri, komunitas, dan pemerintah.	Jumlah lembaga terkait	4	5	6	8	9	10	12
S2.M3	Good innovation, tenaga pendidik kreatif.	Jumlah inovasi komersialisasi produk baru	4	4	4	7	10	15	20
S4.M1	Terintegrasinya sistem informasi antara YPT, Lembaga, dan institusi.	Program Pengembangan Telkom Smart Schools & Campus							
		- Lemdikti (program)	-	3	3	3	4	4	4
		- Lemdikdasmen (program)	-	3	4	4	4	4	5
		Program Pengembangan Aplikasi dan Sistem Informasi							
		- Lemdikti (program)	-	3	3	3	3	3	3

Kode	Sasaran	Indikator	TAHUN						
			Realisasi 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		- Lemdikdas-men (program)	-	2	2	3	3	4	4
		- YPT Group (program)	-	2	3	3	4	4	4

Tabel 6.10 Target Directorate of General Support

Kode	Sasaran	Indikator	TAHUN						
			Realisasi 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S1.M2	Lembaga dan institusi di YPT Group memahami nilai-nilai unggul Yayasan.	Tingkat pemahaman nilai-nilai unggul Yayasan	72,05%	73%	74%	75%	76%	77%	78%
S5.M2	Peningkatan jumlah Guru JFG.	Jumlah guru JAG	49	60	69	79	90	100	110
S5.M2	Peningkatan jumlah dosen JFA Lektor Kepala	Jumlah dosen JFA Lektor Kepala	26	33	65	97	129	163	195
S5.M2	Peningkatan jumlah dosen dengan JFA Professor	Jumlah dosen JFA Profesor	1	2	3	4	5	7	8

Kode	Sasaran	Indikator	TAHUN						
			Realisasi 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S3.M2	Jumlah dosen yang memiliki pendidikan setara S3	Jumlah dosen berpendidikan S3	125	190	265	357	399	447	563
		Persentase dosen berpendidikan S3	15%	20%	25%	30%	30%	30%	35%
S8.M1	Pengembangan TS dan TUNC.	Nisbah Dosen : Mahasiswa	1:36	1:36	1:35	1:34	1:33	1:32	1:32
		Jumlah Dosen Total	856	949	1.057	1187	1.330	1.487	1.606
S4.M3	Pengelolaan keuangan YPT yang akuntabel.	Revenue YPT (Milyar)	808,3	894,0	987,8	1.088,4	1.197,0	1.313,8	1.439,2
		Beban YPT (Milyar)	701,6	777,6	861,0	950,1	1.046,2	1.149,5	1.260,1
		SHU YPT (milyar)	106,8	116,4	126,9	138,3	150,7	164,3	179,1
		Investasi YPT(milyar)	153,3	157,8	167,4	183,6	201,4	220,6	241,5
		Aset YPT (milyar)	1.320,64	1.398,4	1.486,7	1.586,4	1.698,6	1.824,3	2.003,4

Tabel 6.11 Target Non Directorate

Kode	Sasaran	Indikator	TAHUN						
			Realisasi 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S5.M1	Hasil pengukuran penerapan GFG	Jumlah lembaga/anak perusahaan YPT yang dilakukan audit	17	12	12	12	12	12	12

BAB VII PROSES *MONITORING*, *EVALUASI*, DAN *PENGENDALIAN*

VII.1 Proses *Monitoring*

Monitoring dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu perencanaan terlaksana dengan baik guna mencapai sasaran strategisnya. Kegiatan *monitoring* bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi setiap aktivitas yang diselenggarakan oleh Yayasan. *Monitoring* dilakukan berdasarkan target yang telah ditentukan selama pelaksanaan berlangsung. *Monitoring* dapat membantu Yayasan untuk mengungkap kesalahan di dalam pelaksanaan perencanaan selama proses berlangsung dan menjaga Yayasan agar tetap berada pada jalur di setiap pengambilan keputusannya. *Monitoring* juga memungkinkan Yayasan menentukan *resources* mana yang bisa dimanfaatkan Yayasan untuk melakukan apa yang sudah direncanakan.

Proses *monitoring* bisa dilakukan dengan berbagai cara sesuai situasi dan kondisi yang ada. *Monitoring* bisa dilaksanakan melalui penilaian Kontrak Manajemen setiap Unit di YPT oleh Unit *Directorate Digital Transformation, Sinergy, and Performance* setiap triwulan. Untuk keperluan *monitoring* tersebut sudah tersedia *aplikasi Dashboard* dan *MONEV*.

VII.2 Evaluasi

Evaluasi perencanaan dimaksudkan untuk menilai sejauh mana kegiatan perencanaan pendidikan dan badan usaha YPT dilaksanakan sesuai RENSTRA. Evaluasi juga dimaksudkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatan perencanaan, mengungkapkan permasalahan yang ada dan mengetahui penyebab sesuatu yang tidak tercapai sehingga dapat dilakukan tindakan pengendalian serta mengetahui hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka tujuan pelaksanaan evaluasi terhadap kegiatan perencanaan adalah:

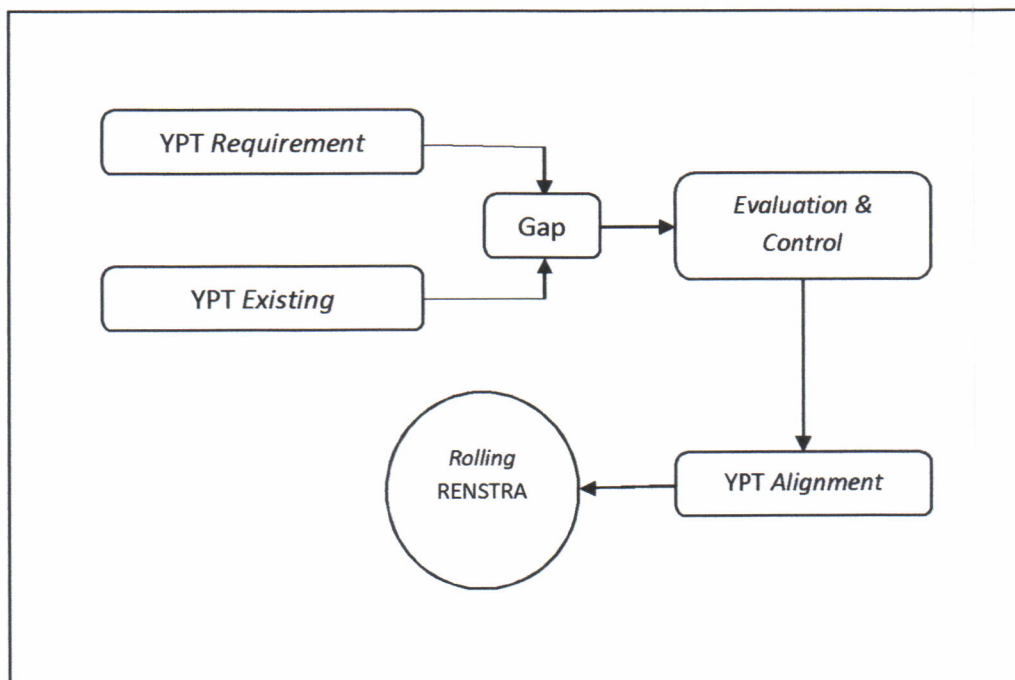
- a. Mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul pada perencanaan maupun pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan.
- b. Untuk mendapatkan informasi dan data tentang pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan.
- c. Sebagai umpan balik terhadap penyimpangan pelaksanaan dari perencanaan, merumuskan langkah-langkah perbaikan dan mengadakan penyesuaian.

Pelaksanaan evaluasi dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan dan hasil yang diperoleh dari evaluasi.
- b. Pelaksanaan dilakukan secara objektif.
- c. Pelaksanaan dilakukan secara transparan, sehingga pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan hasilnya dapat dilaporkan kepada *stakeholders* melalui berbagai cara.

- d. Melibatkan berbagai pihak yang dipandang perlu dan berkepentingan secara proaktif (partisipatif).
- e. Pelaksanaan dapat dipertanggungjawabkan secara internal dan eksternal (akuntabel).
- f. Mencakup seluruh objek agar dapat menggambarkan secara utuh kondisi dan situasi sasaran pemantauan dan evaluasi (komprehensif).
- g. Pelaksanaan dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan pada saat yang tepat agar tidak kehilangan momentum yang sedang terjadi.

Pelaksanaan evaluasi RENSTRA dilakukan minimal setiap 2 (dua) tahun sekali dengan mempertimbangkan kebijakan internal YPT dan dampak perubahan kebijakan lingkungan eksternal. Kegiatan evaluasi ini disebut dengan *Rolling RENSTRA*.



Gambar 7.1 Mekanisme Evaluasi

Secara utuh mekanisme pelaksanaan evaluasi tampak di Gambar 7.1. Kebijakan lima tahun pertama Yayasan dijabarkan dalam Perencanaan Rencana Strategis (RENSTRA) Yayasan Pendidikan Telkom (YPT). Perbedaan Yayasan (*Gap*) antara *YPT requirement* dan *existing* akan membentuk *YPT alignment* yang dijabarkan dalam Rencana Strategis (RENSTRA) Lima Tahunan. Evaluasi dan pengendalian tahapan minimal dua tahunan terhadap Yayasan akan berdampak dilakukannya *rolling RENSTRA*.

VII.3 Pengendalian

Untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan RENSTRA, pengendalian perlu dilakukan terhadap pelaksanaan perencanaan agar rencana strategis tersebut dapat terwujud sesuai visi, misi dan strategi objective yang ditetapkan sehingga hasilnya akan efektif dan efisien.

Pada pelaksanaannya, pengendalian harus ditunjang oleh sistem *monitoring* dan pelaporan yang dapat menyediakan informasi yang diperlukan tentang perkembangan pelaksanaan

perencanaan. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui Sistem Informasi Manajemen (SIM) Yayasan atau konsultasi, koordinasi, pelaporan maupun peninjauan lapangan. Dengan demikian kemajuan RENSTRA dan indikasi penyimpangan yang terjadi dapat diketahui dengan cepat. Sehingga langkah-langkah koreksi bisa dilakukan sesegera mungkin.

Kegiatan pengendalian perencanaan yang penting dan harus dilaksanakan, meliputi:

- a. Rapat konsultasi dan koordinasi dengan Dewan Pembina, Pengawas dan Pengurus Yayasan, Lembaga Pendidikan, Pelatihan dan Sertifikasi / Badan usaha.
- b. Laporan bulanan, triwulan semesteran dan tahunan, di samping rapat yang sifatnya khusus.
- c. Peninjauan lapangan dan *monitoring*.
- d. Rapat Pimpinan Reguler (RPR) atau mekanisme penetapan Dewan Pengurus (DP)

BAB X PENUTUP

RENSTRA Yayasan 2019 – 2023 disusun sebagai perencanaan strategis jangka menengah, yang dalam berbagai aspek tertentu masih perlu dijabarkan menjadi program kunci tahunan di lingkungan Yayasan, sebagai upaya dari program kerja yang berkesinambungan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun. RENSTRA Yayasan ini merupakan penjabaran dari Rencana Jangka Panjang (RJP) yang akan dievaluasi minimal setiap dua tahun dan pada waktunya akan dilakukan penyempurnaan apabila diperlukan, untuk menyesuaikan dengan kondisi internal maupun eksternal sebagai perkembangan tuntutan kondisi di lapangan.

Dalam RENSTRA Yayasan 2019 – 2023 ini, terdapat beberapa hal yang masih dipaparkan secara umum terutama pada sisi strategi dan kebijakan. Untuk dapat diimplementasikan dalam tataran operasional, maka diperlukan penjabaran secara teknis operasional yang bersifat kualitatif dan kuantitatif dalam bentuk program-program utama dan program pendukung yang lebih terukur dan nantinya akan menjadi acuan dalam perumusan RKM/RKA tahunan. Pada proses penjabaran RENSTRA serta tahapan implementasinya ini akan membutuhkan koordinasi dan komunikasi yang baik, terutama antara Direktorat, unit dan lembaga terkait.

RENSTRA Yayasan ini dapat direalisasikan secara optimal apabila adanya kesadaran, semangat dan kerjasama dari berbagai pihak, serta terciptanya suasana kondusif dan terbentuknya perilaku kerja yang produktif di lingkungan Yayasan.

Semoga Allah Yang Maha Kuasa senantiasa meridhoi setiap usaha kita dalam membangun YPT Group menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.